



SZENT ISTVÁN  
EGYETEM



GAZDASÁG- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KAR,  
GÖDÖLLŐ

# Studia Mundi - Economica

Vol 2. No. 3.

2015

---

# Studia Mundi - Economica

---

*Vol. 2. No. 3.*

## **IMPRESSZUM**

### **Szerkesztőbizottság elnöke:**

Szűcs István

### **Főszerkesztő:**

Káposzta József

### **Szerkesztőbizottság tagjai:**

Bandlerova, Anna – Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovakia  
Baranyai, Zsolt – Szent István Egyetem  
Bielik, Peter – Slovak University of Agriculture in Nitra, Slovakia  
Csehné Papp, Imola – Szent István Egyetem  
Curt, Paula - Babeş-Bolyai University Cluj-Napoca, Romania  
Ivolga, Anna – Stavropol State Agrarian University, Russia  
Kodenko, Jekatyerina – Szent István Egyetem  
Kollár, Péter – Szent István Egyetem  
Maciejczak, Mariusz – Warsaw University of Life Sciences  
Nagyné Molnár, Melinda – Szent István Egyetem  
Stratan, Alexandru – National Institute for Economic Research, Moldova  
Szabó, Zoltán – Szent István Egyetem  
Szigetváriné Járasi, Éva Zsuzsanna – Szent István Egyetem  
Szlávicz Ágnes - University of Novi Sad, Serbia  
Törőné Dunay, Anna – Szent István Egyetem  
Trzcielinski, Stefan - Poznan University of Technology  
Zmija, Janusz – University of Agriculture in Krakow

### **Szerkesztő:**

Nagy Henrietta

### **Technikai szerkesztő:**

Áldorfai György

### **Szakmai lektorok (2. évf. 3. sz):**

Csehné Papp Imola  
Farkas Attila  
F. Orosz Sára  
Garamvölgyi Judit  
Kiss Ádám Gergő  
Kollár Csaba  
Kolta Dóra  
Pitlik László  
Rudnák Ildikó  
Tóth Tamás  
Varga Erika  
Veresné Valenytinyi Klára

### **Szerkesztőség címe:**

2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.

E-mail: [studia.mundi@gtk.szie.hu](mailto:studia.mundi@gtk.szie.hu), Honlap: <http://studia.mundi.gtk.szie.hu>

### **Kiadó:**

Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft.

2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.

HU ISSN 2415-9395

2015.

## Tartalomjegyzék / Table of contents

IDENTITÁS MULTIKULTURÁLIS KONTEXTUSBAN IDENTITY IN MULTICULTURAL CONTEXT Hidasi Judit CSc .....	3
„NEHEZÍTETT GYAKORLATOK”A MULTIKULTURÁLIS SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓJÁBAN HARD TASKS IN THE COMMUNICATION PRACTICE OF MULTICULTURAL ORGANIZATIONS Borgulya Ágnes CSc .....	12
ETNIKAI SZTEREOTÍPIÁK AZ ANGOL PAMFLETIRODALOMBAN ETHNIC STEREOTYPES IN THE ENGLISH PAMPHLET LITERATURE Farkas Attila PhD .....	21
A KREATÍV MUNKAERŐPIACI MAGATARTÁSFORMÁK FEJLESZTÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE THE NEED TO DEVELOP CREATIVE LABOR MARKET BEHAVIOR Csehné Papp Imola PhD .....	33
MINŐSÉGI FELSŐOKTATÁS VS. MINŐSÉGI DIPLOMA, AVAGY A HUMÁNTÖKÉBE VALÓ KÉPZÉSI BEFEKTETÉS HASZNOSULÁSA MUNKAERŐ-PIACI ASPEKTUSBÓL Mikáczó Andrea PhD, Varga Erika PhD .....	44
„MIT VÁRUNK EL A PÁLYAKEZDŐKTŐL?” VÉLEMÉNYEK ÉS SZEMPONTOK A CÉGEK OLDALÁRÓL "WHAT DO WE EXPECT FROM ENTRANTS?" OPINIONS AND ASPECTS FROM THE SIDE OF COMPANIES Czeglédi Csilla PhD, Juhász Tímea PhD .....	54
FÉNY – ÉLMÉNY BRIGHT – EXPERIENCE F. Orosz Sára DLA .....	64
KÖZTÉR ÉS MŰVÉSZET – A POLISZ TEREI PUBLIC SPACE AND ART – THE PLACES OF THE POLIS Oláh Mátyás László .....	76
WOYZECK A PRÉRIN WOYZECK ON THE HIGHVELD Hutvágner Éva .....	88
A HÁTRÁNYOS HELYZETŰ DIÁKOK TANULÁSI MOTIVÁCIÓI THE LEARNING MOTIVATIONS OF THE UNDERPRIVILEGED STUDENTS Horváth Ádám .....	97
KULTURÁLIS INTELLIGENCIA BEMUTATÁSA, MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI CULTURAL INTELLIGENCE AND ITS MEASURING POSSIBILITIES Garamvölgyi Judit, Rudnák Ildikó PhD .....	113
TANULÁSI MOTIVÁCIÓK VIZSGÁLATA A SZENT ISTVÁN EGYETEM HALLGATÓINAK KÖRÉBEN EXAMINATION OF LEARNING MOTIVATIONS AMONG STUDENTS OF SZENT ISTVÁN UNIVERSITY Kiss Ádám Gergő .....	127



„MULTIKULTURÁLIS TRÉNING” KÜLFÖLDI HALLGATÓKAT OKTATÓK SZÁMÁRA SZIE GTK kezdeményezés a külföldi hallgatók elvárásainak és az egyetem oktatási sajátosságainak összehangolására „MULTICULTURAL TRAINING” FOR UNIVERSITY TEACHERS TEACHING FOREIGNER STUDENTS Initiative by SZIU Faculty of Economics and Social Sciences, which coordinates the foreigner students’ expectations and educational characteristics in our university

Rudnák Ildikó PhD, Komor Levente PhD, Józsa Imola ..... 138

INTEGRÁLÓDIK-E AZ EU? IS THE EU INTEGRATING?

Varga Zoltán..... 149

A MERGER TÍPUSÚ CÉGÖSSZEOLVADÁSOK MULTIKULTURALITÁSI KOCKÁZATOKAT ÉRINTŐ KOMMUNIKÁCIÓS ASPEKTUSAI  
COMMUNICATIONASPECTS OF MERGERS WITH MULTICULTURALISM RISKS

Gösi Mariann PhD..... 158

EGYÜTT VAGY EGYMÁS MELLETT A MUNKAERŐPIACON: GENERÁCIÓS KÜLÖNBBSÉGEK A MUNKA VILÁGÁBAN TOGETHER OR SIDE BY SIDE IN THE LABOUR MARKET: GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE WORKING LIFE

Kurai Marianna, Dr. Suhajda Csilla Judit ..... 174

## IDENTITÁS MULTIKULTURÁLIS KONTEXTUSBAN IDENTITY IN MULTICULTURAL CONTEXT

Hidasi Judit CSc

egyetemi tanár  
Budapesti Gazdasági Főiskola  
E-mail: [hidasi.judit@kkk.bgf.hu](mailto:hidasi.judit@kkk.bgf.hu)

### Összefoglalás

A multikulturalizmus kontextusában járjuk körül az identitás kérdését. Rámutatunk arra, hogy a kultúra terén a várákosokkal ellentétben a globalizáció előrehaladása ellenére, illetve mondhatni részben annak is tulajdoníthatóan az egységesüléssel párhuzamosan inkább a kulturális diverzifikáció látszik erősödni. Számba vesszük az e mögött meghúzódó társadalmi és szociálpszichológiai okokat – amelyek közül kiemelkedik az identitás fontossága. Konkrét esetek bemutatásával rávilágítunk a kulturális diverzifikációból adódó emberjogi, szociális, vallási és nyelvi kihívások sorára, amelyeket az egyes társadalmak és kultúrák eltérő módon és hatékonysággal kezelnek. Noha az egyéni szinten és a kollektív szinten jelentkező identitás problémák kezelésére egységes és azonos megoldás nincs, de röviden utalunk a média és oktatás szerepére a konfliktuskezelés, a véleményformálás és a közösségi kooperáció dimenziójában.

### Abstract

The issue of identity is raised in the context of multiculturalism. In spite of the ongoing process of globalization or better as a consequence of it in the domain of culture instead of homogenization we rather witness a tendency of cultural diversification. Societal and socio-psychological motivations and drives behind this phenomenon will be discussed – with particular focus on identity. Impacts and challenges of cultural diversification will be looked at with respect to the variety and efficiency of ways they are handled in diverse societies and cultures. Although no common and general remedies exist for handling issues of identity neither on the level of the individual nor on that of the collective, the role of education and media will be emphasized in the dimension of conflict-resolution, idea-formation and community cooperation.

**Kulcsszavak:** globalizáció, multikulturalizmus, identitás, kompetenciák

**Key words:** globalization, multiculturalism, identity, competencies

### *A 21. század hívószavai*

Napjainkban a világban zajló gazdasági és társadalmi folyamatok jellemzésére avagy alakulásának a leírására a leggyakrabban alkalmazott hívószavak közé tartoznak a *globalizáció*, *integráció*, a *nemzetköziesedés*, *interkulturalitás*, a *multikulturalizmus*, a *plurikulturalizmus*, a *diverzifikáció* vagy a *sokszínűség* – hogy csak néhány már-már agyonhasznált fogalmat említsünk. Némely szó vagy kifejezés első pillantásra csak az idegen terminus magyar változatának tűnhet, ámde alaposabb vizsgálat után el kell ismerni, hogy e fogalmak jelentéstartalma és vonatkoztatási köre más és más – és a közéleti vagy médiadiskurzusban történő helyes alkalmazásukhoz igenis elvárható lenne a fogalmak tisztázása.

Napjainkban világszerte sajátos módon két tendencia érvényesülésének vagyunk a tanúi aminket körülvevő világ, az életformák, az életvitel, a tárgyak és a viselkedésminták területén. Az egyik tendencia az egységesülés irányába mutat, a másik pedig pontosan ellenkezőleg a sokszínűség fokozódását jelzi. (Hidasi 2008b) Egyrészt tapasztalhatjuk azt, hogy a fejlett világban az emberek többé-kevésbé hasonló módon öltözködnek, a fiatalok szinte azonos zeneszámokat hallgatnak, nagyjából ugyanazokkal a tárgyakkal veszik magukat körül: legyenek azok bútorok, okos-telefonok, vagy egyéb műszaki újdonságok. Ugyanakkor azt is érzékelhetjük, hogy például a kulinária soha nem látott választékátélvezhetjük a nagyobb városokban, vagy hogy mind a munkahelyi, mind a lakóhelyi közösségek a korábbinál sokkal jelentékenyebb mértékben multikulturálissá váltak. Az első tendenciát a globalizációnak szokás tulajdonítani, míg a második tendencia a diverzifikáció folyamatához köthető.

Ezeket a tendenciákat és folyamatokat Európában is érzékeljük a mindennapokban csakúgy, mint a munka világában. Csakhogy az Európában zajló folyamatok hátterében és azokkal párhuzamosan még egy meghatározó szervező erő működik: az integráció. Az integráció és a globalizáció fogalmakat sokszor egymás szinonimájaként is használják – különösen az EU kontextusában, – pedig a két jelenség nem azonos tartalmakat fed le és vonatkoztatási köre sem azonos. Közös bennük az eredmény, azaz az egységesülés – habár az odáig vezető folyamat maga alapvetően más. Az *integráció*kifejezés általános értelemben egységesülést, beilleszkedést, vagy beolvadást, hozzácsatolást jelent. Az integrációnak több formája, célja, módja létezik: beszélhetünk gazdasági, regionális, politikai vagy társadalmi integrációról. Lényeges elem az integrációs folyamatban az önkéntesség, a saját elhatározáson és döntésen alapuló csatlakozás. A *globalizáció* mint fogalom a folyamat által érintett országok és közösségek számára kevésbé biztosítja a szabad választás lehetőségét: globalizáció alatt (jelenleg még) a nyugati civilizáció kezdeményezésére történő világszintű egységesedési (univerzálódási ) folyamatokat, és azok következményeit értjük az élet számos területén, úgy mint gazdasági globalizáció, pénzügyi globalizáció, kereskedelmi globalizáció, kulturális globalizáció, információs globalizáció, stb. (Lewis 2001). Ezek alól a folyamatok alól kivonni magát az érintetteknek aligha lehetséges, vagyis a globalizáció konnotációjától elválaszthatatlan egyfajta „kényszer-jelleg, amely elől nincs menekvés”. Talán ez magyarázza, hogy a globalizációt általában negatív felhanggal szokás emlegetni és sokkal több utalás történik a globalizáció hátrányos oldalaira és következményeire, mint némely tagadhatatlan előnyére (Pintér 2002). Egyszerűsítve az 1. táblázatba foglalva vethetjük össze a két folyamatot:

### 1. Táblázat A globalizáció és az integráció összevetése

GLOBALIZÁCIÓ	INTEGRÁCIÓ
nem-önkéntes	önkéntes
kényszer hatására: nincs választás	nincs kényszer: van választás
alárendelő (vertikális) kapcsolat	mellérendelő (horizontális) kapcsolat
kiszolgáltatottság: az inferior félnek nincs ráhatása a folyamat alakulására	partnerség: minden együttműködő félnek van ráhatása a folyamat alakulására

A globalizálódási folyamatok felgyorsulása a mobilitás felerősödésének köszönhető – fizikai és virtuális értelemben egyaránt. Norvég lazacot azért lehet kapni a kecskeméti ABC-ben, mert a logisztikai szolgáltatások fejlődése lehetővé teszi az árucikkek hatékony és gyors cseréjét; pályázat-bírálatra azért lehet felkérni egy nemzetközi szakember-gárdát, mert a fizikai helytől függetlenül – azaz virtuálisan – kapcsolatot tudnak tartani elektronikus úton. Mondani sem kell, hogy mindehhez a *technológiai és különösen az informatikai* feltételek megléte szükségeltetik

– ami az egész globalizációs folyamat egyik fő katalizátora. Egy másik fontos katalizátor az angol nyelv, ami – mint közös kódrendszer – lehetővé teszi a gyors és hatékony kommunikációt.

### *Az európai gyakorlat*

Az Európai Uniószervezeti keretei között az integráció (sikeres integrációs példák ugyanis Európábankorábban is voltak – elegendő csak a Osztrák-Magyar Monarchiára mint konstruktumra gondolni) meghatározott ütemben és meghatározott forgatókönyv szerint terjedt ki a kereskedelem, a vám, a gazdaság, a pénzügyek, a védelem és biztonság, valamint a politika területeire és a monetáris politikától a jogalkotásig egyre inkább elhatalmasodni látszik. Mégis két területen: a kultúra és a nyelv vonatkozásában az integráló törekvések mellett, azokkal párhuzamosan a diverzifikálódásra utaló törekvések is jelentkeznek. Borgulya Ágnes (Borgulya 2006) is rámutat, hogy Európa kulturális és nyelvi valóságát sajátos módon egyidejűleg két – bizonyos szempontból ellenkező előjelű – hatás alakítja: a diverzifikáció és a globalizáció. Míg az előbbi a nemzetköziesedéshez köthető, és arra utal, hogy egy adott nemzet vagy ország kultúrája mellett kapjanak teret más nemzetek és országok kultúrái is, a globalizáció éppen ellenkezőleg: világméretben zajló egységesülést implikál.

Társadalmi szinten ez az egységesülési és bizonyos értelemben homogenizálódási folyamat a társadalmi tudat torzulásához vezethet – felmerül a „ki is vagyok én” „kik is vagyunk mi” dilemmája és végső soron kialakulhat a szorongás az identitás elvesztésétől mind az egyén, mind a nagyobb közösség szintjén. Azt tapasztaljuk, hogy az európai integráció számtalan területre kiterjedő folyamatában létezik egy „üvegplafon” (egy úgynevezett „*glass-ceiling*”), amely megálljt parancsol azon törekvéseknek, amelyek a nyelvre és kultúrára vonatkozó érdemi integrációt érintenék. Ezek azok a területek ugyanis, amelyeknek a „feladása” a társadalmi tudatban már egyet jelentene a nemzeti és kulturális azonosság tudat elvesztésével.

Erre az életérzésre való reagálásokként minősíthetők azok a kulturális és nyelvi megújulási és promóciós törekvések, amelyek Európában tapasztalhatók az utóbbi két-három évtizedben. Számos országban és régióban (Hollandia, Nagy-Britannia, Baltikum, Balkán, Erdély és Magyarország, Szlovákia és Csehország, stb.) és számos műfajban (tánc, iparművészet, étkezési kultúra, nyelvhasználat, vallási mozgalmak, stb.) tapasztaljuk a hagyományos, a helyi és a nemzetiségi szokások, tradíciók, karakterisztikumok felélesztésére és terjesztésére irányuló mozgalmakat (Hidasi 2008a). Nem véletlen az sem, hogy Európa-szerte megélné a „országimázs” építés igénye: vannak országok, amelyek költségvetésében jelentős tételt tesznek ki az e célra fordítható eszközök. Az egyre erőteljesebben érvényesülő globalizáció korában paradox módon felerősödött az az igény, hogy az egyes országok és nemzetek minél látványosabban és közérthetőbben elhatárolódjanak egymástól, hogy saját karakterüknek egyre nyomatékosabban adjanak kifejezést.

Ezekben a törekvésekben a másoktól való „megkülönböztetés” igénye nem csak a gazdasági-turisztikai vonzerő fokozását célozza, hanem a nemzeti identitás-tudat, a nemzeti önazonosság erősítésének eszközeként is szolgál. Erre pedig társadalmi tudati szükség van egy homogenizálódó közegben. Magyarországon a „hungarikum” fogalom megjelenése és gyors térhódítása is ebbe a jelenségkörbe sorolható.

De jure – az Európai Tanács és az EU szervezetei által is támogatottan – a „virágozzék száz nyelv, virágozzék száz kultúra” elv érvényesítésének nemhogy jogi akadálya nincs, hanem a pályázati pénzek egy része kifejezetten erre fordítódik. (FernandezAlonso – Moragas i Spá 2008) Ennek köszönhető például, hogy egy-két évtized alatt a walesiek a már-már kihalás szélén

álló kelta nyelvükbe tudatos nyelvpolitikájuk révén új életet leheltek – és a fiatal nemzedék ismét aktív nyelvhasználójává vált az ősi welsh nyelvnek. A fríz nyelv ugyancsak feléledt csipkerózsika álmából – és lelkes aktivisták és nyelv művelők munkájának köszönhetően sokkal aktívabb szerephez jut a holland kulturális életben, mint néhány évtizeddel ezelőtt. Eltekintve azonban egy-két hasonló pozitív példától, nagy általánosságban mégiscsak megállapítható, hogy de facto a szemünk előtt zajlik a nyelvi fronton is a globalizáció. Az angol térhódítása az ok-okozat összefüggésének beszédes példája: a globalizáció révén terjed az angol, és az angol révén erősödik a globalizáció. (Rosenhouse – Kowner 2008) Vagyis az angol a következménye és egyszerre az eszköze is ugyanak a folyamatnak, a globalizációnak. Más kérdés, hogy a közös nyelv ismerete még nem feltétlenül jelenti a közös terminológia és a közös kommunikációs játékszabályok ismeretét is. Az “egy nyelvet beszélni” és az “egy nyelven beszélni” imperatívusza különösen erőteljesen jelentkezik a multikulturális és multilingvális Európában (Falk-Bánó 2001). Ugyanakkor az európai polgár (*europeancitizen*) eszméjéhez hozzátartozik a plurilingvális, azaz a több nyelven kommunikálóképes polgárok nevelése, ami elvárásként fogalmazza meg, hogy anyanyelvén kívül két idegen nyelvet sajátítsanak el a tanulók lehetőleg még a közoktatásban.

Európában tehát határozottan jelentkezik és nyomon követhető az igény a multikulturalizmus, a sokszínűség megőrzésére és ápolására. Azzal párhuzamosan, hogy a nemzeti, nemzetiségi csoportkultúrák és nyelvek szóhoz jutnak és szerepet kapnak az emberek és a társadalom mindennapjaiban, lassan, de biztosan zajlik Európa szinte valamennyi országában a nemzetköziesedés – ami részben a mobilitás erősödésének, részben a migrációnak tulajdonítható. (Huntington – Harrison 2000)

### *Mobilitás és migráció*

A sokszínűség és nemzetköziesedés nem csak identitás-építő és identitás-őrző funkciót tölt be, hanem egyéb pozitív, minőség-javító hozadéka is van. A soha nem látott minőségi igényesség kialakulása és a minőségi színvonal előállítása iránti elvárás az egyik pozitív kinövés a nemzetköziesedési folyamatnak. A jobb minőség eléréséhez nélkülözhetetlen a sokszínűség. A világon már nem is létezik vezető focicsapat, amelynek tagjai azonos nemzetiségűek lennének: minden klub igyekszik a legjobb játékost „megvenni” és ezáltal biztosítani az színvonalat; a jobb zenekarok kivétel nélkül heterogének a nemzeti összetételt tekintve: a világszínvonalat csak akkor tudják elérni, ha a „legjobbkat”-at kicsemegezik a világkínálatból; a tehetséges egyetemek „felvásárolják” a legjobb professzorokat a világ minden részéről – így biztosítandó a lehető legjobb színvonalat.

De ahhoz, hogy új minőséget tudjunk a sportban, a művészetekben vagy a tudományokban elérni, azaz megfeleljünk az innovációs elvárásnak, ugyancsak a sokszínűségből kell válogatni, és a legjobbakat kiemelni.

Tehát mind a magasabb minőségi, mind pedig az innovációs igényt csak úgy lehet megvalósítani, ha teret adunk a mobilitásnak – ez gyakorta fizikai mozgást tételez fel, de a kollaboráció jellegétől függően néha a virtuális mobilitás is megoldást jelenthet – gondoljunk csak bizonyos nemzetközi kutatási projektekre. A mobilitás elsősorban adott professzionális kategóriákat érint: diákok, tanárok, művészek, sportolók, üzletemberek, munkavállalók, stb. az elsőszámú érintettjei ezeknek a folyamatoknak. A mobilitás átmeneti elszakadást vagy kilépést jelent a hazai környezetből, az idegen kulturális környezetben való tartózkodás nem végleges célzatú és ennek megfelelően van visszatérés. Mindazok, akik ideiglenes jelleggel szakadnak ki a hazai közegből, kevésbé küszködnek identitás-problémákkal, hiszen elvileg bármikor

vissza-csatlakozhatnak ahhoz a közösséghez, országhoz, kultúrához, amely számukra a közösségi identitást jelenti.

Létezik egy másfajta fizikai helyváltoztatási módozat is, amit a *migráció* megnevezéssel jelölünk. Ennek az érintettjei lehetnek menekültek, akik különféle okok miatt – legyen az politikai, ideológiai, gazdasági, természeti katasztrófából eredő, stb. – kénytelenek elhagyni a hazájukat, és más országban letelepedni. Az ő esetükben a valahonnan való eltávozás a fő cél, azaz a *push*-faktor a mozgató erő. A menekülteken kívül jelentékeny a kivándorlók és más országba bevándorlók, azaz a migránsok száma is, akik nem valami elől menekülnek, hanem valami felé. A jobb élet, ígéretesebb karrier-kilátások, vonzóbb körülmények (kutatók, tudósok, művészek, sportolók számára), kedvezőbb adózási szabályozás, vagy színvonalasabb oktatás reményében egy más országban keresnek boldogulást. Ezeknél az immigránsoknál a *pull*, azaz a húzó erő az, ami motiválja az elmozdulást. Mindkét típusban fellelhetők a legális mellett az illegális kategóriába esők is – akik megfelelő hivatalos dokumentumokkal nem rendelkeznek és ennek ellenére próbálnak a hatóságokat megkerülve túlélni. Sajátos alcsoportot jelentenek az úgynevezett “ideiglenes migránsok”, akik elsősorban munkavállalási, de nem végleges letelepedési szándékkal jelennek meg a külföldi munkavállalói piacon. Ezeket a mozgásokat természetesen a világ-tendenciák érdemben befolyásolhatják. A 2008-as gazdasági válság például leginkább ezt a típusú ideiglenes migrációt vetette átmenetileg vissza, de továbbra is jelentős maradt. 2008-ban több mint 2,3 millió munkavállaló érkezett ilyen formában az OECD tagállamokba. Az ideiglenes migránsok egy jelentékeny része aztán különféle okok miatt a véglegesen leteleplők számát gyarapítja, mint ahogyan ez a külföldön tanuló diákok esetében is megfigyelhető. Nemzetközi felmérések szerint a külföldön tanulók 15-35%-a marad tanulmányai befejezését követően munkavállalóként az adott országban: vagyis a mobilitásbólis bevándorlóvá válik egy réteg. A mobilitás és a migráció közötti különbséget röviden a 2. táblázatba foglalva mutatjuk be (Hidasi 2011):

## 2. Táblázat A mobilitás és a migráció összevetése

MOBILITÁS	MIGRÁCIÓ
oda-vissza mozgás	egyirányú mozgás
van visszatérés	nincs visszatérés
átmeneti állapot	állandósuló állapot
a külföldön szerzett tudás/javak /ismeretek visszaforgatása (akár az otthon-maradottak előnyére is) lehetséges	a visszacsatolás megszűnik: 1. menekülők ( <i>push</i> -faktor: valami elől) 2. átteleplők/bevándorlók ( <i>pull</i> -faktor: valami reményében)

Mind a mobilitás, mind a migráció a multikulturalizmus kialakulásának eredői. Akár átmeneti, akár végleges természetű a multikulturalizmus egy adott országban, közösségben vagy régióban, biztos számíthatunk interkulturális kihívások megjelenésére. A különféle kulturális háttérű csoportok, munkahelyi és lakóhelyi közösségek illetve egyének között valószínűsíthető az értékrendek ütközése a társadalmi érintkezések, az egészségügyi, oktatási, lakás és életkörülmények illetve szolgáltatások megítélése területén. A kommunikációs nehézségek sem zárhatók ki, még közös nyelvi ismeretek megléte esetén sem (Földes 2007). A multikulturalizmus sikeres kezelése, azaz a zökkenőmentes együttélés és kollaboráció kihívásokat jelent a bejövők és a befogadók számára egyaránt (Herm2008).

Az interkulturális ismeretek és készségek tanulmányozása és szükségessége hagyományosan a bejövők, azaz az új kultúrába bekerülők számára fogalmazódik meg elvárásként. Ugyanakkor a multikulturalizmus erősödésével és intenzitásának fokozódásával rá kell döbbsen arra, hogy

a befogadó kultúrák is kénytelenek lépéseket tenni az interkulturális ismeretek megszerzése, alkalmazása és jobb felhasználása irányában (Avramov 2008). Az eleve multikulturális Európában erősödik a diverzifikáció, és összetételében jelentős átrendeződések prognosztizálhatók a nem-öshonos migránsok megjelenésével (Herm 2008; S.Kriszt – Hidasi 2009; Hidasi 2009).

A színesedő multikulturalizmus számos kiaknázandó lehetőséget tartogat, de ugyanakkor nem elhanyagolható a szaporodó konfliktusok száma sem, amelyek a multikulturalitásból adódó eltéréseknek, azaz életviteli, érintkezési, viselkedésszerű és kommunikációs különbségeknek tulajdoníthatók. Azon kapjuk magunkat, hogy megszűnőben vannak a monokulturális terek. A sportpályáktól kezdve, a vendéglátóiparon át az akadémia világáig a nemzetközi team-ek meglepte immár teljesen szokványossá válik. A vállalatok (transznacionális és multinacionális cégek) és nemzetközi szervezetek (ENSZ, EU, IMF, WHO, WTO, stb.) életében már régóta megfigyelhető a határokon átnyúló működés és működtetés – amely egyébként a globalizáció elkerülhetetlen velejárója. A cél azonban egyre „nemzetköziesedő” közegünkben az, hogy a multikulturalitás ne akadály vagy fékje legyen a hatékony együttműködésnek, hanem ellenkezőleg: a multikulturálisban rejlő lehetőségeket minél hatékonyabban lehessen kiaknázni. Ehhez viszont egyfajta lelki és szemléletbeli váltásra van szükség.

### *Új kompetenciák*

A világban való boldogulás egyik fokmérőjeként szokás hivatkozni az IQ-ra, azaz intelligencia hányadosra, (*intelligencequotient*), amely azt jelzi, hogy – másokhoz viszonyítva – ki milyen értelmi képességekkel rendelkezik és ki milyen szinten és milyen gyorsan képes reagálni a környezetében zajló folyamatokra, történésekre – felhasználva és aplikálva az ismereteit.

Másfelől ismeretes az érzelmi intelligencia EQ (*emotionalquotient*) is, vagyis az a képesség, amelynek segítségével saját és embertársaink érzelmeit felismerjük, azonosítjuk, értelmezzük és kezeljük. Az EQ a képességek azon fajtája, ami a saját és mások érzelmeinek érzékelésével, kezelésével és pozitív befolyásolásával kapcsolatos. Érzelmi intelligenciánk hatással van emberi kapcsolataink minőségére, a stresszel szembeni magatartásunkra és tanulási, munkahelyi eredményességünkre is. Az érzelmi intelligencia fogalma a 90-es években kezdett igazán elterjedni, miután egyre inkább felismerték a jelentőségét a mindennapi életben. 1995 októberében jelent meg Nancy Gibbs érzelmi intelligenciáról írt cikke a Time magazinban (Gibbs 1995). Ebben a cikkben megemlíti Daniel Goleman könyvét (1996) valamint Mayer és Salovey munkáját (1990). A cikk nagyon megnövelte a könyv népszerűségét, és dominószzerűen elindította a média érdeklődését az érzelmi intelligenciával kapcsolatban. Kutatási eredmények bizonyítják, hogy életünk majd minden területén fontosabb szerepet játszik az érzelmi intelligencia, mint az értelmi intelligencia.

Mindezek az érzelmi információk kezelésére irányuló képességek és készségek az értelmi intelligenciától eltérően nem annyira „agyi” teljesítmények, hanem inkább a „szív” által motiváltak és determináltak.

Ami azonban multikulturalizálódó és globalizálódó környezetünkben a tényleges áttörést hozta, az a kulturális intelligencia CQ (*culturalquotient*) fogalmának a megjelenése és bevezetése. Ez a szellemi és mentalitásbeli hozzáálláshoz köthető fogalom sem nem az agy, sem nem a szív, hanem leginkább a „lélek” talajáról nyerhet értelmet. Earley és Ang (2003: 13) ezt egyszerűen úgy fogalmazta meg, hogy, „Az egyén képessége, amely lehetővé teszi számára, hogy kulturálisan eltérő környezetben hatékonyan cselekedjen, működjön és irányítson.” Márpedig erre a

képességre a multikulturális munkahelyi, iskolai, szervezeti és közösségi közegekben hangsúlyozottan szükség van. A kulturális intelligencia-hányados azon tulajdonságoknak, képességeknek a foka, amelyek meghatározzák, hogy mennyire vagyunk képesek megismerni, megérteni, adaptálni idegen kultúrák szokásait, hagyományait, értékrendjét. A kulturális intelligencia értelmezésének és alkalmazásának a hatóköre és vonzásköre ugyan szinte határtalanul széles, de ezen belül is kiemelt jelentőségű a humán erőforrás menedzsmentben. Növekvő gyakoriságúak ugyanis az olyan munkahelyi formációk, amikor a munkahelyi vezető egy kulturálisan, etnikailag és nyelviileg tarka csapatot irányít, vagy ahol a munkatársak egy része idegen, kulturálisan új környezetben kénytelen helyt állni.

Kutatók rámutatnak, hogy nem elég az eltérő kultúrának történő pusztán „kitettség”. Attól, mert valaki idegen közegben dolgozik és él, még nem biztos, hogy kulturálisan érzékenyebbé válik és önmagától a kulturális intelligencia szintje sem javul. A kulturális intelligencia szintje a tapasztalat alapú tanulás (*experiential learning*) modelljét figyelembe véve. (Kolb 1984: ELT) fejleszthető (Rockstuhl – Seiler – Ang – Van Dyne – Annen 2011). A tanulás folyamata a megszerzett ismeretek és tapasztalatok integrálását illetve beépítését jelenti, azaz a megfigyelési tapasztalatokat cselekvéssé érleli.

#### *A változásokra történő reakciók*

A paradigmaváltásként is minősíthető változások hátterében sok tényező áll – ezek közül öt fontosat emelünk ki.

1. Felértékelődik a „tudásbirtoklás” helyett a „tudás menedzsment” fontossága – hiszen a megszerzett ismeretek érvényessége a folyamatos változások miatt korlátozott. Viszont egyre nagyobb szükség lesz az ismeretszerzés, az ismeret-rendszerzés és az ismeret-alkalmazás, azaz a „*knowledge management*” –hez kapcsolódó készségek és jártasságok kialakításához és hatékony alkalmazásához. Itt belép a módszertani ismeretek és eljárások fejlesztésének a szükségessége (pl. *e-learning*, *blended learning*, online oktatás és tanulás, stb.), ami a szemléletváltás mellett magas szintű technológiai ismereteket is feltételez.
2. A globalizáció az ismeretszerzés és tudásmenedzsment területén is érvényesül. Ahhoz, hogy lépést tudjunk tartani a világban zajló változásokkal, az új ismeretekkel és a nemzetközi vérkeringésbe aktívan be tudjunk kapcsolódni, elengedhetetlen egy közös érintkezési, kommunikációs kód alkalmazása. A mai korban ez az angol nyelv, ami mint lingua franca működik. Vagyis az angol mint idegen nyelv a „tanulás célja”-ból átminősül a tanulás és általában az ismeretszerzés „eszköz”-évé, ami számtalan minőségi és technikai következménnyel jár. Az egyik következmény az, hogy angolul tudni többé nem plusz-kompetenciát, hanem alapkompétenciát jelent. Ez a közoktatás tartalmától kezdve a munkaköri leírásokon át a média-vonatkozásokig messzemenő változtatásokat von maga után – aminek kellő tempóban és minőségben érdekünk megfelelni.
3. A harmadik tényező a „nemzetköziesedés” maga. A „nemzetköziesedés” által okozott változások (multikulturális környezet, ismeretek hibridizálódása, fokozott minőségi elvárások) nyomán követése és azokhoz való rugalmas alkalmazkodás (pl. a kulturális intelligencia (CQ) szerepének a felértékelődése, az angolon kívül más idegen-nyelvi ismereteknek a szükségessége, stb.) folyamatos megfelelési kényszerrel idéz elő – amivel nehezen birkóznak meg a közösségek és az egyének is.
4. Növekvő kihívást jelentenek az identitás-problémák is: a megélt multikulturalizmus (közösségek és egyének szintjén) társadalom-pszichológiai és szociológiai következményei (Avramov 2008), és általában a migráció mint jelenség kezelése nem



csak a nagypolitika és az adminisztráció, hanem a közösségitudat szintjén is. Egyre erőteljesebben jelentkezik az identitás-örzés imperatívusza. Ez ugyanis

- nem csak az egyén szempontjából, hanem a kollektív tudat és a társadalmi kohézió szempontjából is fontos;
- proaktív módon kell cselekedni – a társadalomnak, a közösségeknek, a családoknak, az oktatásnak és a médiának – a „gyökérnélküliség” megakadályozása érdekében, mert ellenkező esetben fennáll a „beszippantás” veszélye: identitás-deficittel küszködő embereket bizonytalan küldetésű vallási, militartista vagy más szerveződések könnyen elnyelnek.

5. Jelentékeny átrendeződés figyelhető meg az interkulturalitás kezelésének a vonatkozásában is. Korábban az úgynevezett interkulturális tréningek (*cross-cultural training / diversity training*) jellemzően két vagy több párhuzamba állított szervezeti vagy nemzeti kultúra vonatkozásában négy-fokozatú ismeret-átadásban gondolkodtak (KSAO):

- speciális(ország- vagy kultúraspecifikus) ismeretek (Knowledge)
- speciális(ország- vagy kultúraspecifikus) jártasságok (Skills)
- speciális(ország- vagy kultúraspecifikus) képességek (Abilities)
- speciális(ország- vagy kultúraspecifikus) egyébsajátosságok/tudnivalók (Others).

Manapság a viszonylatok az „inter-kulturalitás” dichotómiáról (Hidasi 2007) mindinkább a multi-kulturalitás irányába mozdulnak el. Jellemzően a kapcsolódó oktatás és tréningek

- nem ország- vagy kultúra specifikusak, hanem inkább ráébresztenek a különbségekre
- nem konkrét ismeretekre, hanem szenzitivitásra fókuszálnak
- nem adják az ismeretet, hanem inkább támogatják és elősegítik az ismeretszerzést
- nem „tanít”-anak, hanem segítenek eligazodni

A képzés maga a „interkulturális training” koncepciójából (ami alapvetően ismeret-átadás alapú közvetítést jelent) átalakul „interkulturális coaching” (tapasztalat-alapú) információ és ismeretfeldolgozás irányítássá. (Ng-VanDyne-Ang 2009)

Nem túlzás kijelenteni, hogy napjainkban érzékeljük a versenyfutást az idővel: az oktatást-tanulást érintő „robbanás” – mind tartalmi, mind pedig módszertani (technológia) tekintetben – prognosztizálható, csak az nem ismert, hogy ez mikor következik be. Kérdés, hogy képesek vagyunk-e olyan rugalmasságról és innovációs képességről tanúbizonyságot adni, ami elegendő ahhoz, hogy versenyben maradjunk – az idővel, és a nemzetközi versenytársakkal az oktatási piacon.

## Irodalomjegyzék

1. Avramov, D. (ed.) (2008): *Acceptance of immigrants in Europe? Viewpoints about immigration and expectations towards foreigners in the Czech Republic, Germany, Estonia, Hungary, Austria, Poland, Slovenia and Finland*. Berlin: Pro BUSINESS.
2. Berger, P. L., Huntington S. P. (2003): *Many Globalizations: Cultural Diversity in the Contemporary World*. Oxford: Oxford University Press.
3. Borgulya Á. (2006): Az európai egység kulturális sokszínűsége az értékrendek és a kultúraközi kommunikáció kutatása szemszögéből. In: *A prioritások és a konvergencia kölcsönhatása a magyar gazdaságban*. Tudományos Évkönyv BGF/2005, Budapest: BGF. 265-278.

4. Earley, P.C., Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
5. Falkné Bánó K. (2001): *Kultúráközi kommunikáció*. Budapest: Püski Kiadó.
6. FernandezAlonso, I., Moragas, M. (eds.)(2008): *Communication and Cultural Policies in Europe*. Catalonia: Generalitat de Catalunya.
7. Gibbs, N. (1995): Emotional Intelligence: the EQ factor. *TIME Magazine* (October 02, 1995)
8. Goleman, D. (1996): *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books. (magyarul: *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Kiadó. 1997)
9. Herm, A. (2008): *Recent migration trends: citizens of EU-27 Member states become ever more mobile while EU remains attractive to non-EU citizens*. *Statistics in Focus*. Eurostat, 98/2008
10. Hidasi J. (szerk.) (2007): *Kultúrák@kontextusok.kommunikáció*. Budapest: Perfekt.
11. Hidasi J. (2008a): *Interkulturális Kommunikáció*. (2.kiadás) Budapest: Scolar.
12. Hidasi J. (2008b): Közeledés vagy távolodás? Globalizáció és multikulturalizmus az Európai Unióban. *A magyar mint európai és világnyelv: A XVIII. Magyar Alkalmazott Nyelvészeti Kongresszus előadásai*. Budapest: Balassi Intézet (2008. Április 3-5.) Vol.5/1. 301-304.
13. Hidasi J. (2009): Current issues of migration and multiculturalism in Europe. In: *Global and International Migration – Realities of Labor Movements and International Marriages = Proceedings of the IFSSO XVIII. General Conference*. Chiangmai, (2009. November 21-23.) 56-63.
14. Hidasi J. (2011): Migráció és mobilitás. In: Nyusztay L. (szerk.): *Tanulmányok a nemzetközi migráció köréből*. Budapest: Perfekt. 44-56.
15. Kolb, D.A. 1984. *Experimental Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
16. Huntington, S.P., Harrison L.E. (2000): *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books.
17. Lewis, R. (2001): *The Cultural Imperative: Global Trends in the 21st Century*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
18. Ng, K.Y., Van Dyne, L., Ang, S. (2009): From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management of Management Learning and Education*. Vol.8/4: 511-526.
19. Pintér E. (2002): *Globalizáció: Pro és Kontra*. Budapest: Accordia Kiadó.
20. Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., Annen, H. (2011): Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*. 67: 825-840.
21. Rosenhouse, J. – Kowner, R. (eds.) (2008): *Globally Speaking: Motives for Adopting English Vocabulary in Other Languages*. Clevedon, Buffalo, Toronto: Multilingual Matters (140).
22. Salovey, P., Mayer, J. (1990): Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. Vol 9(3), 1989-1990, 185-211. <http://dx.doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
23. S. Kriszt É., Hidasi, J. (2009): Chinese Presence in Hungary. *Chinatown and Beyond = Proceedings of 2009 International Conference*, Vancouver: Simon Fraser University. 52-62.

## **“NEHEZÍTETT GYAKORLATOK” A MULTIKULTURÁLIS SZERVEZETEK KOMMUNIKÁCIÓJÁBAN**

### **HARD TASKS IN THE COMMUNICATION PRACTICE OF MULTICULTURAL ORGANIZATIONS**

**Borgulya Ágnes CSc**

egyetemi magántanár  
Közgazdaságtudományi Kar, Pécsi Tudományegyetem  
email: [borag@ktk.pte.hu](mailto:borag@ktk.pte.hu)

#### **Összefoglalás**

Egy szervezetben gyakran kell magas stressz-szintet kiváltó feladatokat végezni, például nagy tétellel járó döntésekről tárgyalni. Ezek lelkiileg akkor is megterhelők, ha honi kulturális környezetben, saját anyanyelvet használva történnek. Ha multikulturális hatások is nehezítik a döntéshozatalt, a feszültség fokozódhat, mivel egyszerre hatnak nyelvi, nyelvhasználati, az interkulturális interakciók szociál-pszichikai körülményei és a döntéshozók eltérő döntési mechanizmusai. Ez fokozza a stresszt. Kísérletek ugyanakkor azt bizonyítják, hogy a fokozott stressz gátolja a kommunikációt.

#### **Summary**

In organizations people very often have to fulfill tasks causing considerable stress. One such task is negotiating major decisions with possible harmful consequences. Decision-making can cause stress overload even in a mot cultural environment using one's own mother tongue. If decisions have to be made under multicultural conditions, stress levels may increase even further because the social-psychological problems involved in cross-cultural interactions, linguistic differences and the different decision making styles of the participants act simultaneously. As medical research shows, an excessive degree of stress will hinder or even block communication.

**Kulcsszavak:** interkulturális kommunikáció, multikulturális döntéshozatal, stressz-szint, interakció, a kommunikáció gátlása

JEL besorolás: D 21, D 70, D 80, L 23, M10, Z10

#### **Bevezetés**

A cím “nehezített gyakorlat” szóhasználata a katonai kiképzésre, illetve a sportra utal. Így nevezik az olyan gyakorlatokat, amelyek során az önmagukban is erőfeszítést igényelő feladatokat (menetelést, futást) a szokásosnál nagyobb megterheléssel (súlyos hátizsákkal a háton, súlyokat helyezve a végtagokra, vizesárkon áthaladva, stb.) kell végrehajtani.

A szervezetekben<sup>1</sup> a napi munka során a munkavégzők számos helyzetben kerülnek erős stressz hatás alá például azért, mert fenyegetően szoros a határidő, feszítő a teljesítés kényszere, nagy az elvégzendő feladat sikerének a tétje, stb. Az ilyen lelki nyomás alatt a feladatok a

---

<sup>1</sup> Jelen dolgozatban gyűjtőfogalomként és a munkahely szinonimájaként értelmezve a fogalmat.

szocializálódást nyújtó honi, monokulturális környezetben is kihívást jelentenek, a munkahelyi interakciók jelentős pszichikai teher alatt folynak.

A multikulturális szervezetek eltérő kultúrák találkozásának színterei. A munkatársak különböző kultúrákban szocializálódtak, egymásról eltérő anyanyelvvel, eltérő identitástudattal, eltérő értékrenddel, eltérő világszemélettel, vallási háttérrel bírnak, eltérő viselkedési sémákat követnek. Ebből következően a napi munkavégzés során egy-egy munkahelyzetben, interakcióban eltérő *elvárásokat* támasztanak egymás és a környezeti adottságok iránt. *Eltérnek szociális szerep- és környezet-elvárásaik.* Az anyanyelvek különbözősége és a szerepelvárásoknak a kommunikációt befolyásoló eltérései miatt a pusztán verbális és nem verbális kommunikáció is feszültséggel járhat, szorongást eredményezhet. Mindez nagyobb pszichikai igénybevételt jelenthet az anyanyelven és az azonos kulturális háttérű interakciós partnerek között folyó kommunikációhoz viszonyítva. (A kultúráközi interakciót nehezítő kommunikációs jelenségekkel számos kutató foglalkozik szerte a világban, többek között Oksaar, 1991; Thomas, 1991; Gumperz, 1995; Borgulya, 1999; Boromissza, 2003; Hidasi, 2004. Ezekre e helyen nem térek ki részletesen.) Tovább fokozzák a feszültséget, ha a multikulturális csoportokban magas stressz-szinttel járó feladatokat kell ellátni. Az ilyen munkahelyzetek felszínre hozzák *a kulturális eltéréseket, konfliktusokhoz vagy (pozitív esetben) szinergikus megoldásokhoz vezethetnek* (Neyer és Harzing, 2008; Borgulya, 2010).

*A multikulturális munkahelyek "nehezített gyakorlatainak" az olyan munkavégzési folyamatokat nevezem, a melyekben egyidejűleg vannak jelen a kulturális eltérésekből eredő pszichikai, kommunikációs zavaró jelenségek és a munka jellegéből, a munkakörnyezetből fakadó, az egyén pszichéjét jelentősen megterhelő, emelkedett stressz-szintet kiváltó tényezők.* Ilyen helyzetekkel bőven találkozunk a gyakorlatban. Közülük e tanulmányban az időkeretek miatt csupán egyet ragadok ki, a *multikulturális döntéshozatallal* foglalkozom.

#### *A "nehezített gyakorlatok" jellemzői*

A "nehezített gyakorlatok" jellemzőinek egyik csoportja a kultúrák különbözőségéből fakad. Az ilyen munkahelyzetek általános pszichikai-kommunikációs jellemzője, hogy a munkavégzés során az interkulturális interakciót jelentősen befolyásoló tényezők *egyidejűleg és egymással kombinálódva* vannak jelen.

- *Nyelvi és nyelvi viselkedési eltérések* kísérik folyamatosan a munkát. Gyakorta aszimmetria áll fenn az interakciós partnerek között. Van, akinek az anyanyelvét, míg mások egy jól vagy rosszul elsajátított idegen nyelvet használnak. Ebből eredően nyelvi kommunikációs dominancia nehezíti az egyenlőséget feltételező munkahelyzeteket. Zavaróak az esetleges artikulációs és beszédértési nehézségek, az adekvát kifejezési korlátok, az interkulturális szociális, a pragmatikai kompetencia hiányából vagy fejletlenségéből következő, az elvárásnak meg nem felelő viselkedések.
- A kultúrák eltéréséből eredően az interakciós partnerek *egyes szerep-elvárásai jelentősen eltérnek egymásétól.* Ilyen lehet a vezető-beosztott szerepek eltérő megélése egyetlen munkahelyen belül. A vezetői szerepek különböző típusai egymással keveredve lehetnek jelen mind a vezetők részéről, mind pedig a beosztottnak a vezető iránti elvárásai tekintetében: a vezető gondoskodó és mindentudó apa (paternalisztikus); a vezető demokratikus, participációt elváró tapasztalt munkatárs; a vezető "primus inter pares"; a vezető abszolút tekintély, autoriter személy, és mindezek árnyalt variánsai.
- A kultúrák eltéréséből eredően egyes *szituáció-értelmezések* eltérnek egymástól (például a pozitív visszacsatolás-, dicséret-szituációk, a negatív értékelés-, kritika-

szituációk; a konfliktus-szituációk). Az önállósághoz és belső motivációhoz szokott munkatársak kevésbé igénylik a folyamatos visszacsatolást, nem várnak állandóan megerősítő dicséreteket. A negatív kritikát a fejlesztési-, fejlődési folyamat természetes részeként kezelő munkatársak konstruktívan kezelik a negatív értékelést. Míg a konfliktus-tűrő kultúrában az eltérő vélemények ütköztetését építő eszmecsereként kezelik, a konfliktus-érzékeny kultúrák tagjai már kínos, az "arc-megőrzését", a homlokzatot veszélyeztető konfliktusként élik meg azt.

- A kultúrák eltéréseiből eredően *eltérő gondolkodási és munkavégzési sémák követése* lehet jellemző az interakciós partnerekre. Találkozhat a holisztikus gondolkodás és feladatmegoldás a lineáris, algoritmikus sémákra épülő feladattervezési és megoldási rutinokkal.
- Eltérhet a munkatársak között *az időorientáció és az időkezelés*, a törekvés a párhuzamos, illetve szekvenciális munkavégzésre.

A "nehezített gyakorlatok" jellemzőinek második csoportja a feladat jellegéből, a feladatvégzés körülményeiből fakad. Ilyen jellemzők, hogy

- *a feladat* – externális hatások miatt – *nagy pszichikai igénybevétellel jár*: nagy a teljesítés-, a teljesítménykényszer, fenyegető a presztízskockázat, nagy az idő szorítása (az ilyen helyzetek különösen gyakoriak a szervezetek életében), a feladat végzése a munkavégző életét, egészségét fenyegeti, stb. (ilyen munkát végeznek például a mentőalakulatok tagjai a katasztrófa sújtotta területeken, vagy az úrhajósok).
- *a feladat nagy intellektuális kihívás, megoldása rendkívüli szellemi erőfeszítést, kiemelkedően fegyelmezett koncentrációt, fejlett intelligenciát, komplex problémakezelést igényel*; a team tagjai lépéseket, munkafázisokat terveznek, erőforrásokat rendelnek a munka egyes egységeihez, felelősséggel tartoznak a részeredményekért (példa lehet egy bonyolult technikai berendezés, például úrhajó tervezése és kivitelezése).

A multikulturális szervezetek nehezített gyakorlatait az különbözteti meg a szokványos interakcióktól, hogy a munkavégzés során a fent leírt két ismerv-együttes egyidejűleg van jelen és fejti ki hatását, befolyásolja az egyén viselkedését és eredményességét a munkában.

A multikulturális szervezetek sok problémával kísért feladataik közé tartozik többek között a *multikulturális teamek létrehozása és működtetése*; a *kulturális konfliktusok kezelése* (ahol már az is kérdés lehet, hogy fennáll-e egyáltalán konfliktus, ha igen, szükséges-e harmadik fél, mediátor bevonása a megoldásba), és ide sorolandó a *döntéshozatal multikulturális testületekben*. Ez utóbbival foglalkozom a keretek adta mélységben.

#### *A multikulturális döntéshozatal*

A döntéshozatalt tekinthetjük az összetett feladatok végzése egyik állandó velejárójának. A csoportban végzett munka az egész csoportot érintő döntéshozatal(oka)t igényel. A döntéshozatal tudásra épülő pszichikai művelet, „struktúráként vagy folyamatként értelmezhető *intellektuális stratégia*” (Stewart, 1985:182).

A vállalati életben a döntés elsősorban a felsővezetők és a menedzsment feladata, de a vállalatok „közkatonaí” is kerülnek döntési helyzetekbe. A vállalati döntések számos esetben nagy horderejűk. Következményeik kihathatnak a vállalat jövőjére, természeti és társadalmi környezetére, az egyes munkatársak sorsára. Orvosi kutatási eredmények, pszichológiai és menedzsment szakírások számolnak be arról, hogy a döntéshozatal, az érzelmek és a stressz

kölcsönhatásban vannak egymással (Starcke et al., 2008). Az elbocsátásokról hozott döntések például megviselők lehetnek a vezetők számára, a döntés folyamatában erős pszichoszociális stressz-hatásokat kell elviselniük (White, 2015). A nemzetközi kooperációkra és nemzetközi piaci műveletekre vonatkozó döntéseket befolyásoló tényezők kiemeleten összetettek: a döntéshozóknak a célország(ok)ra vonatkozó széles körű tájékozottságon túl világgazdasági folyamatokra, például a nemzetközi hálózatok működésére is rálátással kell bírniuk, és nagy szükség van a kulturális ismeretekre is.

A multikulturális döntéshozatalt a döntéshozók eltérő kulturális orientációja teszi kiemelten kezelendővé. A döntéshozatalban megnyívánuó kulturális különbségek alapvetően a döntéshozó értékrendjéből és kognitív percepciójából erednek. Mivel az eltérő kultúrák reprezentánsait egymástól a kultúra által determinált látásmódjuk is megkülönbözteti, döntéshozataluknak eltérőek a keretei. Szubjektivitásuk egyéni céljaikban, motivációikban, attitűdjeikben, percepciójukban és értékelésükben gyökerezik. Multikulturális testületben a döntési folyamat ezért komplexebb, mint homogén kultúrákban.

Adler és Gundersen (2008) úgy vélik, hogy a döntéshozatal folyamatának minden fázisa,

- a probléma felismerése,
- az információgyűjtés,
- a választási lehetőségek kimunkálása,
- a választás és a megvalósítás is

kultúránként eltérő módon történhet.

Az egyes kultúrákhoz kötődő döntéshozatali mechanizmusok ismertetését (Vitell et al, 1993; Martinsons, 2001; Balasubramanian, 2011, etc.) tanulmányozva megállapíthatjuk, hogy *szinte valamennyi olyan ismérv azonosítható az egyes kultúrákra jellemző döntéshozatali folyamatokban, amelyeket a szakirodalomban elterjedt kultúra-modellek szerzői (Klockhohn-Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993; Schwartz, 1994), a kultúrákat egymástól megkülönböztető indikátorokként ismertetnek.* Így egyes észlelhető megnyilvánulások visszavezethetők például a cselekvéshez és a létezéshez, az időhöz, az egyénhez és a csoporthoz kultúránként eltérő viszonyulásra.

Míg a *tevékenység-orientált* kultúrákban úgy gondolkoznak az emberek, hogy „a probléma arra való, hogy megoldjuk” azt, a *lét-orientált kultúrákban* könnyebben, beletörődően elfogadják a kialakult helyzetet, és úgy vélik, hogy a probléma ellen nem tudnak, vagy nem is lehet tenni semmit, de legalábbis ki kell várni, amíg eljön a cselekvés alkalmas időpontja, létrejönnek a kedvező feltételek. Alapvető eltérés érzékelhető tehát a *probléma értelmezésében*. Az aktivitás-orientáltság azonnali cselekvésre ösztönöz, a lét-orientáltság kivárást, halogatást, passzív magatartást eredményez. (Példa lehet egy gyártó üzemben a gépsor leállása. A gép mellett dolgozó munkatársak reagálhatnak úgy, hogy azonnal megkísérlik megtalálni a leállás okát: ellenőrizni, hogy kimaradt-e az áram, túlmelegedett-e a készülék, stb., vagy alternatív megoldást keresnek. De reagálhatnak úgy is, hogy keresik a felettest, amíg az intézkedik, kívárnak.)

A *jelen-orientált* kultúrákban az *információszerzés* a jelenben fennálló, minél sokoldalúbb tényadatok gyűjtéséből áll. Statisztikákat, trend-mutató számokat, analóg eseteket elemeznek, folyamatokat modelleznek, hatáselemzéseket, hatástanulmányokat készítenek. A *múlt-orientált* kultúrákban a tradíciókat veszik alapul és belőlük gyűjtenek nézeteket azért, hogy megértsék a helyzetet. Az iránymutató kérdés, hogy hogyan jártak el az elődök hasonló esetekben? Ha a

mintául választott helyzetben működött a megoldás, a jelenben is működnie kell. Míg az előbbiek inkább induktív, az utóbbiak inkább deduktív és intuitív módon hozzák meg a döntést.

A *választási alternatívák kimunkálásában* hasonló módon szerepet játszhat egy kultúra jövő-, illetve múltorientáltsága, a változtatásra, az úttörő megoldásokra kész, vagy az inkább a múlthoz ragaszkodó attitűd.

A *választás* azt a kérdést veti fel, hogy *ki és hogyan*, milyen eljárás keretében hozza meg a döntést. A ki dönthet és hogyan dönthet kérdései elsősorban a kultúra *hierarchikus vagy egalitarizmusra* törekvő, illetve *individualista vagy kollektivista* beállítódásától függenek. A hierarchikus, tekintélytisztelő kultúrákban a tapasztalt vezető, a felettes véleményére hagyatkoznak a beosztottak, megkérdőjelezés nélkül elfogadják azt. Az egalitarizmussal jellemezhető, participatív vezetést preferáló kultúrákban a vezető döntése nem kizáró. Lehet vitatkozni vele, más megoldások előnyei mellett érvelni, közelítő és integráló módszerekkel keresni az optimális javaslatot, amellyel azután mindenki, de legalábbis a többség egyetért. Az egyszemélyi döntés a döntéshozóra ruhazza a felelősségvállalást a döntés következményeiért. A participatív választás megosztja a felelősséget a döntést meghozók között.

A lehetséges alternatívák közötti választás kérdései összefüggenek a *kockázatvállalás* mértékével, a bizonytalanság-kerüléssel is. A biztonságra törekvés szűkíti a mozgásteret.

A döntéshozatal módját meghatározza a közösség *gondolkodásának tipikus sémája*, a holisztikus látásmód, illetve a szekvenciális elemzés. Lényeges különbséget jelenthet a döntéshozatal gyorsasága is.

#### *A döntések típusai*

Stewart (1985) több döntési típust nevez meg. A *technikai* (technical), *szakértői eljárás* során az *individuum* a döntéshozó és ő a döntés következményeinek viselője is. A mérlegelés tényekre, tapasztalatra, információra támaszkodik. A döntés kritériuma a gyakorlati hasznosság. A gyakorlati alkalmazást gyors előkészület előzi meg. Ez a stílus az USA-ra jellemző.

Nyugat-Európában (Nagy-Britannia kivételével) a *logikai eljárás* az elterjedt. Itt az a személy a döntéshozó, aki megfelelő *szerepet, pozíciót* tölt be, aki formális tekintéllyel bír. Megfigyelésre, koncepciókra, elméletekre támaszkodik. Döntését értékek vezérlik. Osztályozó rendszereket épít fel. A döntés egyik kritériuma a rendszer egészébe való jó illeszkedés. A döntés megvalósítását gondos előkészület előzi meg. Stewart megállapítását alátámasztandó megjegyzem, hogy jól érzékelteti a nyugati gondolkodást a döntést támogató szoftverek elterjedése, amelyek kvantitatív módszereket használva értékelik a döntést befolyásoló kritériumokat (pl. Expert choice, WINGDSS).

A testületekben hozott döntéseket, a *bürokratikus, csoporteljárás* az észak-amerikaira tartja jellemzőnek Stewart<sup>2</sup>. A mérlegelés tényadatokra, precedensekre, tapasztalatra épül. Csoportos döntési eljárások működnek, a többségi szavazat dönt. A döntés kritériuma a hasznosság és a csoportösszetartás erősítése.

---

<sup>2</sup> Stewart nem fejti ki részletesen, hogy kikre gondol, amikor az USA-t emlegeti, és kiket jelöl az észak-amerikai jelző. Tény viszont, hogy Észak-Európában, a skandináv országokban is megfigyelhetők a bürokratikus, csoportstílusként jellemzett döntéshozatali eljárás.

Végül a japánokra jellemző *kollektív stílust* különbözteti meg Stewart. A döntést csoport hozza. Fontos a társadalmi, a csoporthálózat. Az ilyen hálózatoknak hatalmuk van. A mérlegelésben szerepet kapnak az érzelmek, a benyomások, a tapasztalat és a tények is. A múlton és a jelenen van a fókusz. Fontosak a rituálék, a szokások. A döntés kritériuma a jobbítás. A döntés bevezetését itt is részletesen kidolgozott előkészület előzi meg (Stewart, 1985).

Rowe és Boulgarides (1983) a döntéshozatal típusokba sorolását az értékek és a percepció hatása alapján végezte el. Alapkategóriái a feladat- és az emberi (kapcsolat)-orientáció, a hatalom, a teljesítmény és a közösségbe tartozás, ezeket az alacsonytól a magasig terjedő skálán értékelte. Ennek alapján négy típust azonosított: az irányító(directive), az elemző (analytic), a konceptuális (conceptual) és a viselkedésközpontú (behavioral) típust.

Az *irányító* típusú döntéshozót erős hatalom utáni vágy és feladatorientáltság jellemzi. Számára az eredmény, a mások fölötti dominancia a fontos. A homályosságokat, a nem egyértelműségeket nem jól viseli és nem törekszik kognitív komplexitásra. Ebből eredően kevesebb információt gyűjt a döntéshozatal előtt és kevesebb alternatívával számol.

Az *analitikus* döntéshozó nagy teljesítmények elérésére törekszik, fűti az új és újabb kihívások megoldása. Jobban elviseli a nem egyértelmű helyzeteket mint az irányító típusú döntéshozó. A kognitív komplexitás iránti igénye sokoldalú információgyűjtésre sarkallja. Lassan hoz döntést, gondosan mérlegeli a helyzetet és számos alternatívát vizsgál meg szisztematikusan.

A *konceptuális* döntéshozót is erős teljesítményvágy fűti, de nem a kihívásfontos számára, hanem a kívülről jövő elismerés. Minél teljesebb ismeretek birtokába akar jutni, sok különböző forrásból gyűjti össze a döntéshez szükséges információt, számos alternatívát gondol végig, hosszú távban gondolkodik, kreatív és idealista. Orientációjának középpontja az ember.

A *viselkedés/kapcsolatközpontú* döntéshozó elsődlegesen emberorientált és erős vágyat érez a közösségbe tartozás iránt. Könnyen létesít kapcsolatot, jól kommunikál, kompromisszumra kész, nyitott a javaslatokra, fontos számára munkatársai jó közérzete.

Martinsons (2001) alapul véve Rowe és Boulgarides (1983) típusait amerikai, japán és kínai vezetők döntéshozó stílusát hasonlította össze. Azt találta, hogy az *amerikaiak* erősen analitikusak és konceptuálisak döntéseikben. Míg az analitikusság meglétét a scientific menedzsment hatására vezeti vissza a szerző, úgy véli, hogy a konceptuális jellemző összhangban van az amerikaiakról kialakult imázssal, azaz hogy optimisták és jövőbe tekintők. A *japánok* erős viselkedés/kapcsolat-központúságukkal tűntek ki a mintában: a döntési folyamatba több embert és több szubjektív elemet vonnak be a minta többi csoportjához viszonyítva. Döntési folyamatuk lassú, egy-egy jelentős döntés meghozatala heteket és hónapokat is igénybe vehet. Külön időt kell biztosítani a konszenzus megtalálására. A döntések gyakorlati megvalósítása azonban a döntéssel azonosulás miatt gyorsan és zavartalanul történik. A *kínaiakat* legerősebben az irányító típus jellemzi. Ez azzal is jár, hogy a döntések véghezvitele gyakran ellenállásba ütközik.

A bemutatott jellemzők jelzik, hogy egy multikulturális szervezetben meglehetősen eltérő döntéshozó típusok találkozhatnak egymással.



*A gyakorlat*

Annak alátámasztására, hogy mennyire életszerű, hogy multikulturális csoportban nagy horderejű, magas stressz-szinttel kísért döntéseket kell hozni, idézzük fel a napjainkban is nagy érdeklődéssel kísért Hubble-esetet. 1990 tavaszán a NASA mega-projektje valósult meg: útjára bocsátották a Hubble űrteleszkópot. Az eseményt sokévnnyi mérnöki munka, kivitelezés, űrhajósok felkészülése előzte meg. Tetemes tételt jelentett az amerikai költségvetésben, a projekt megvalósulását óriási érdeklődés kísérte. Amikor a Discovery fedélzetéről pályájára állították a teleszkópot, rémisztő probléma állt elő: az áramellátást biztosító napelemek egyike nem nyílt ki, nem tudott áramot szolgáltatni. Nyilvánvaló volt, hogy ha nem sikerül a hibát elhárítani, a Hubble áramellátás híján rövid időn belül megsemmisül. A földi központnak roppant rövid ideje volt, hogy döntést hozzon a hiba kijavításának módjáról. Óriási presztizs, tömérdek pénz, a szakemberek egyéni presztizse és egzisztenciája, sok év kemény munkájának eredménye forgott kockán. A hibát sikerült elhárítani, a Hubble azonban további nehéz döntési helyzeteket is okozott a földi központnak. Miután a felvételek megérkeztek a földre, kiderült, hogy javítani kell a teleszkóp tükrét, mert rosszul fókuszál, így a kamerák felvételei nem elég élesek. Hogyan lehet ezt a fatális hibát kijavítani? Újabb extra pszichikai nyomás alatt, multikulturális csapatban kellett olyan döntést hozni, amely emberéleteket is kockára tett.

A döntéshozatal nagymértékű függése a döntéshozó kultúrájától, egy multikultúrájú munkahelyen, egy munkacsoportban számos ütközési pontot rejt magában. Kutatási eredmények sora számol be ilyen megfigyelésekről.

A német döntéshozatal világosan meghatározott lépések folyamatos egymásutánisága: az előkészület pontos célmeghatározásból; sokoldalú információgyűjtésből; elképzelések, ötletek generálásából; a kirajzolódó alternatívák alapos mérlegeléséből és pontról pontra haladó értékelésből áll. Csak ezután következik a döntés és a megvalósítás. A döntéshez felelősségvállalás társul.

A magyarok intuitívak, az ötletgenerálásban nagyon kreatívak. A német munkatársak azonban úgy találják, hogy a magyarok döntéseiből hiányzik az alternatívák részletes elemzése. A magyarok viszont túl lassúnak látják a németek döntési folyamatát. Hasonlóan vélekednek a svájciak döntéshozataláról is: lassúak és minden lehetséges kockázat kizárására töreksenek. (Frankó, 2011:132, 145, 166).

E gyakorlati példák jelzik, hogy a kultúránkénti eltérések nem csupán elméletileg jelentkezhetnek a döntések során, hanem a munkatársak nap mint nap szembesülhetnek velük.

**Következtetések**

A multikulturális szervezetek mindennapi gyakorlatában számos olyan munkahelyzet van, amelyekben kiemelt jelentőségű lehet az eltérő kultúrákban szocializálódottak zavartalan együttműködése. Ilyen – többek között – a döntéshozatal mechanizmusa. A döntés folyamatában szinte valamennyi olyan indikátor azonosítható, amelyet a kulturális különbségeket leíró modellek szerzői bemutatnak.

A multikulturális szervezetekben a döntéshozatal azért tekinthető nehezített gyakorlatnak, mert egyszerre jellemzik az interakciót:

- az eltérő kulturális háttérből eredő lingvisztikai, kommunikációs, pszichikai, szocio-pszichológiai tényezők;

- az a tény, hogy a döntés folyamata feszültséget magában hordozó, komplex mentális és pszichikai folyamat és
- a döntéshozatal folyamatának kulturális determináltsága.

Pszicholingvisztikai és neurológiai kutatások ugyanakkor igazolják, hogy stresszhelyzetekben eltérően működik az emberi kommunikációs képesség a stresszmentes helyzetekhez viszonyítva (Dietrich, 2007; Vetter et al, 2015). Az ún. negatív stressz erősen csökkenti a gondolkodás képességét komplex helyzetekben, amikor sok hálózatosan kapcsolódó információt kell elemezni és strukturálni (Vetter et al, 2015:299). Ez alapvetően befolyásolja a kommunikációt. Szélsőséges helyzetekben a nyelvprodukciós rendszer, a beszéd a végsőkéig funkcionál, a nyelvi feldolgozó rendszer azonban felmondja a szolgálatot. A beszélő beszél, de nem érti a hozzá intézett szavakat. Elsődlegesen a kiegészítendő kérdések megválaszolásában keletkezik zavar, az agy nem képes feldolgozni azokat. Az eldöntendő kérdéseknél a válaszadás képessége tovább fennmarad. A negatív stressz előfordulása és hatása nagymértékben függ az egyén individuális tulajdonságaitól. Az a döntő, hogy az egyén mennyire fenyegetőnek éli meg a helyzetet, mekkora súllyal nehezedik rá a kritikus körülmény (Vetter et al, 2015:298). Az agy normál állapottól eltérő működése lehet a magyarázat arra, hogy a magas negatív stressz-szinttel járó feladatok a multikulturális csoportokban felszínre hozzák *a kulturális eltéréseket, és konfliktusokhoz vezethetnek* (Neyer és Harzing, 2008; Borgulya, 2010).

Emiatt a döntéshoztal előkészítése, a folyamat irányítása kiemelt kulturális intelligenciát igényel. A multikulturális szervezetek nehezített gyakorlataival a vezetőknek és a beosztottaknak egyaránt meg kell küzdeniük. A vezetőknek azonban nagyobb a lehetőségük és a felelősségük az ilyen helyzetek előre felismerésében, a helyzet helyes kezelését igénylő lépések megtételében, a zavarokkal fenyegető helyzetek kezelésében. A neurológiai kutatások azt is megállapították, hogy a stressz- helyzetekben beszűkülő beszédértés nem fejleszthető tréninggel (Dietrich, 2007). A kulturális intelligencia fejlesztése segít természetesen kezelni az eltérő kultúrák képviselőivel folytatott interakciókat, ez viszont csökkentheti az interkulturális helyzetek stressz-kiváltó hatását.

### Irodalom:

1. Adler, N. J. & Gundersen, A. (2008): International Dimensions of Organizational Behavior. (Fifth Edition). Thomson. South-Western, Mason, OH
2. Balasubramanian, P. (2011): Cross-Cultural Decision Making: Impact of Values and Beliefs on Decision Choices. CRC Press.
3. Borgulya Iné (1999): Sztereotípiák, előítéletek és az interkulturális kommunikáció. Marketing & Menedzsment 1995/6 pp. 54-57
4. Borgulya Iné Vető Á. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Budapest, Akadémiai Kiadó
5. Borgulya Iné Vető Á. (2014): Kulturális távolságok. Budapest, Typotex Kiadó
6. Boromissza D. (2003): Az interkulturális félreértések kutatásának fő irányvonalai. Szociológiai Szemle. 2003/4. Pp. 76-87
7. Dietrich, R. (2007): Psycholinguistik. Metzler Vlg, Stuttgart
8. Frankó K. (2011): Interkulturelle Kommunikation in Ungarn tätiger Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. München, Rainer Hampp Verlag
9. Gumperz, J.J. (1995): Mutual Inferencing in Conversation. In: Markova, I., Graumann, C.E. és Foppa, K. (Szerk.) Mutualities in Dialog. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 101.123
10. Hidasi J. (2004): Interkulturális kommunikáció. Budapest, Scolar kiadó

11. Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. London, Beverly Hills  
<http://dx.doi.org/10.1177/017084068300400409>
12. Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F.L. (1961): Variations in Value Orientations. Evanston IL, Elmsford NY, Row, Peterson & Co. <http://dx.doi.org/10.2307/2573641>
13. Martinsons, M. G. (2001): Comparing the Decision Styles of American, Chinese and Japanese Business Leaders. Best Paper Proceedings of Academy of Management Meetings, Washington, DC, August 2001. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=952292> (2015. május 10.)
14. Matthew, M. R. (2011): Explaining Cultural Differences in Decision Making Using Decision Field Theory. CRC Press. pp. 17–33.
15. Neyer, A-K. & Harzing, A-W. (2008): The impact of culture on interactions: five lessons learned from the European Commission. European Management Journal. Vol. 26. 325-334 p. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.05.005>
16. Oksaar, E. (1991): Problematik im interkulturellen Verstehen. In: Dietrich-Müller, B. (Szerk.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. München, Iudicium Verlag, pp. 13-26
17. Schwartz, S. H. (1994): Are there universal aspects in the content and structure of values? Journal of Social Issues, 50. pp. 19-45. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
18. Starcke, K., Wolf, O.T., Markowitsch, H. J. & Brand, M. (2008): Anticipatory stressinfluences decision making under explicit risk conditions. Behavioral Neuroscience, Vol. 122, 1352– 1360 p. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013281>
19. Stewart, E.C. (1985): Culture and Decision-Making. In: Gudykunst, Stewart és Ting Toomey [Szerk.]: Communication, Culture and Organizational Processes. Beverly Hills, Sage 177-212 p.
20. Thomas, A. (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken, Verlag für Entwicklungspolitik
21. Tong, Y-Y. (2011): Why do People Think Culturally When Making Decisions? Theory and Evidence. CRC Press. pp. 53–65
22. Trompenaars, F.(1993): Riding the Waves of Culture. London, Nicholas Brealey Publ.,
23. Ungerer, D.: (2006): Stress in der Kommunikation. Erkenntnisgewinnung durch Sprachsteuerung. Beiträege zur inneren Sicherheit Bd. 29: Nachrichtendienstpsychologie. Hrsg.: Schwan, S. és Litzcke, S.M.pp. 87 - 117
24. Vetter, B.; Gasch, B. és Padosch, S.A. (2015): Medizinisches Handeln in Komplexen Notfallsituationen. *Der Anaesthesist* 4/2015. pp. 298 <http://dx.doi.org/10.1007/s00101-015-2423-2>
25. Vitell, S.J., Nwachukwu, S.L. & Barnes, J.H. (1993): The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics*. Vol. 12 753-760 p. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00881307>
26. White, M. (2015): How stress impacts decision making. [www.management-issues.com](http://www.management-issues.com) (2015.február 25.)

**ETNIKAI SZTEREOTÍPIÁK AZ ANGOL PAMFLETIRODALOMBAN****ETHNIC STEREOTYPES IN THE ENGLISH PAMPHLET LITERATURE****Farkas Attila PhD**

Adjunktus

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

E-mail: [Farkas.Atila@gtk.szie.hu](mailto:Farkas.Atila@gtk.szie.hu)**Összefoglalás**

A tanulmány a sztereotípiák kutatásának alternatív módját kezdeményezi. Ennek érdekében először áttekinti a téma vizsgálatának azon eredményeit, amelyeket a modern társadalomtudomány ért el, majd rátér a másik lehetséges és eredményekkel kecsegtető metodológiára, amely a klasszikus retorika filozófiájának és az eszmetörténetnek egy speciális szintézise. Ezt a metodológiát alkalmazza az angol pamfletirodalom két jeles darabjára, ez hozzásegíti ahhoz, hogy felvázolhassa a sztereotípiák morális pozícióját.

**Abstract**

The study initiates the alternative mode of researching stereotype. To this effect first it reviews those results of examining the theme that have been reached by the modern social science, then it turns to the other methodology that is possible and promising results, that is a special synthesis of the philosophy of the classical rhetoric and intellectual history. It applies this methodology for two outstanding writing of the English pamphlet literature, and it helps to outline the moral position of the stereotype.

**Kulcsszavak:** sztereotípiák, retorika, eszmetörténet, gyakorlati filozófia, redefiníció,

**JEL besorolás:** A12/A13/B10

**Bevezetés**

Az etnikai sztereotípiák szerves részét képezik a közbeszédnek és a közgondolkodásnak, tudományos vizsgálatukhoz nagyban hozzájárultak a XX. századi társadalomtudományos, pszichológiai és nyelvészeti kutatások. Ebben a tanulmányban összefoglalom ezen vizsgálatok eredményeit, de főként azért, hogy áttérhessek az etnikai sztereotípiák egy alternatív kutatási metodológiájára. Ezt a lehetőséget a retorika és az eszmetörténet szolgáltatja számunkra, ennek jegyében fogom elemezni az angol pamfletirodalom két igen jelentős alkotását. Reményeim szerint az elemzés eredménye hozzá fog járulni a sztereotípiák morális megítéléséhez.

**Anyag és módszertan: modern tudomány és klasszikus retorika**

Az emberi megismerő képesség különféle módokon teszi lehetővé a világban történő eligazodást, hatékony cselekvés kezdeményezését és végrehajtását. Az egyik ilyen módszer a sémás vagy sematikus adatfeldolgozás. Ennek során a megismerő szubjektum nincs tekintettel a vizsgált objektum részleteire, hanem a tudatában meglévő sémák segítségével dolgozza fel azt. A sematikus megismerés és orientáció meglehetősen takarékos eljárás, így lehetővé teszi a mentális működések relatív gazdaságosságát. Ugyanakkor a túlzott általánosítás veszélyét is

maga után vonhatja. Vannak olyan sémák, amelyek emberek egy osztályát reprezentálják, ezeket nevezzük sztereotípiának. Etimológiailag a kifejezés ógörög eredetre megy vissza, a *stereós* 'szilárd' és a *typos* 'forma', 'sablon' szavakból áll össze, *sztereotípiá* alakban előbb a nyomdászatban használták a sokszorosító eljárásban alkalmazott nyomólemeze, innen került át a társadalomtudományokba és a közgondolkodásba. Beszélhetünk nem sztereotípiáról (férfi–nő, apa–anya szerepek jellemzői), szexuális irányultsággal kapcsolatos sztereotípiáról (a hetero- vagy homoszexuálisokra jellemző viselkedések), a megjelenésre vonatkozó sztereotípiáról (pl. „a szőke nők kevésbé okosak”), társadalmi osztályokhoz kötődő sztereotípiáról (pl. „az arisztokrácia dekadens”) és etnikai sztereotípiáról (pl. „a skót zsugori”), és így tovább. Ezek alkalmazása vagy működésbe lépése során az észlelő úgy kezeli a másik személyt, mint egy társas kategória bárkivel behelyettesíthető tagját. A sztereotípiákat intenzitásuk alapján feloszthatjuk a gyenge és az erős sztereotípiák csoportjára, ahol az utóbbi csoport tagjai lényegében immunisak mindenféle ellentétes információval szemben. Továbbá a sztereotípiák oszthatóak valamilyen viszonyítási normarendszernek való megfelelés szerint, ebben az értelemben beszélhetünk pozitív és negatív, illetve esetleg semleges sztereotípiákról. Azonban az, hogy egy sztereotípiát mikor, kinek és miért pozitív vagy sem, föltöbb vitatható lehet. Ennek szemléltetésére tekintsünk egy példát. Valaki mondhatja értéksemleges ténymegállapításként (akár alátámasztják ezt adatok, akár nem), hogy „a cigányok jó muzsikuskok”, ezt hallgatók érthetik a közlő intenciójának megfelelően semleges kijelentésként, de érthetik dicséretként is, mások viszont felfoghatják rasszista negatív sztereotípiaként, mivel nyilván azért mondja, mert úgy gondolja, hogy a cigányok zenélni tudnak, de mást sem.

A sztereotípiát ilyen értelmű tudományos használatát Walter Lippman amerikai szociológus, politológus és publicista alapozta meg még az 1920-as évek elején *Public Opinion* című könyvében. Az általa kidolgozott koncepció a sztereotípiát nemcsak ismeretelméleti oldalról világítja meg, hanem feltárja annak antropológiai alapját is. A sztereotípiát egyrészt lehetővé teszi a tárgy valamilyen megismerését, valamint létrehoz egy képet is a világról. Nem teljes és nem is feltétlenül helyes kép, hanem egy lehetséges kép, ami a szubjektumnak megfelelő. Ebben a világban jól ismert tárgyak és emberek vannak, mi pedig szerves részei vagyunk ennek a világnak, otthonra leltünk itt. (Lippman 1997: Ch. VII.)

Ezen kívül a koncepciónak feltárható egy viszonylag jól körülírható morális és politikai viszonyrendszere is, amely illeszkedik a korszak amerikai társadalomtudományának alakulásába. Lippman munkássága részét képezi az úgynevezett új politikai tudomány történetének. Az Egyesült Államokban az 1880-as években emelkedett akadémiai rangra a politikatudomány, az új politikai tudomány pedig az első világháború után válik sikeressé. Az új politológia radikálisan szakít az addigi deduktív és történeti-komparatív módszerekkel. Helyettük a politikai jelenségek megfigyelése, mérése, és még inkább a politikai jelenségek pszichológiai magyarázata kerül előtérbe. Ez a politológia a társadalom irányításának realista pszichológiai tudomány kíván lenni. Vizsgálati célkitűzései a tömeg viselkedésének tanulmányozása és a propaganda elemzése. Képviselői szerint a racionalizmus és az intellektualizmus tradíciói alapján nem tudjuk megérteni az emberek viselkedését és a demokrácia működését, különösen nem a pszichológiai érzelmek sötét realitását. Olyan racionális módszerre van szükség, amely az emberi irracionálitást kezelni tudja. Erre a pszichológia módszere alkalmas. Ennek alkalmazásával a polgárok megfelelően irányíthatók. Az irányított szocializáció mechanizmusai között kitüntetett szerep jut a propagandának. (Farr 2005: 432–433.) A két világháború között az USA demokratikus társadalma azért fordul a propaganda tanulmányozása felé, hogy megvédje politikáját a totalitárius propagandákkal szemben. E stúdiumok eredményeit Lasswell úgy foglalja össze, hogy a propaganda a kollektív

attitűdök kialakítása és irányítása szimbólumok manipulálásával. (Lasswell 1927: 627.) A propaganda tudományos elemzésére van szükség. A propaganda egy eszköz, amit lehet rosszra, és lehet jóra is használni, a propaganda és a manipuláció önmagában nem morális megítélés tárgya, morális kérdés viszont a propaganda céljának kijelölése. A morális szempontok alapján kijelölt cél az USA demokráciájának védelme, ennek érdekében kell használni a propagandát, vagy, ha valakinek ez a szó nem tetszik, az oktatást és a képzést, illetve az akkor megszülető új gyakorlati tudományt, a PR-t. A sztereotípiáknak fontos szerep jut ebben a folyamatban. Bizonyos sztereotípiákat gyengíteni, másokat erősíteni kell, szükség szerint újakat kell kialakítani. Ha a hidegháború időszakát tekintjük, akkor, példának okáért olyan sztereotípiákat kell erősíteni, mint „az USA a szabadság földje”, „Amerika az egyenlő esélyek társadalma, ahol a jólétből mindenki részesül”, ezzel szemben „a diktatúrák embertelenek”, „kommunizmus elnyomó rendszer”, „a Szovjetunió a gonosz birodalma”; a kapitalista gazdaságra és a polgári demokráciára vonatkozó negatív sztereotípiákat ellenben gyengíteni kell: „a kapitalista gazdaság súlyos társadalmi egyenlőtlenségeket hoz létre”, „a polgári demokrácia szabadsága valójában elnyomás”; komoly történelmi előzményekkel rendelkező, de a technikai fejlődés miatt mégis új sztereotípia a korszakban: „az atomfegyverkezés a béke záloga”.

A jól ismert példák és az eddigi fogalmi összefüggések miatt szükséges utalni arra, hogy a sztereotípia politikai alkalmazása kapcsolatba hozható Carl Schmitt politikáról alkotott definíciójával. Szerinte a politika fogalmi meghatározása akkor lehetséges, ha fel tudunk mutatni egy kizárólag arra jellemző oppozíciót. Ez nem más, mint a barát és ellenség sajátos megkülönböztetése. Ez lényegileg különbözik a jó és rossz erkölcsi, a szép és rút esztétikai és a hasznos és káros gazdasági megkülönböztetésétől. A fogalmi oppozícióból következik, hogy a politikai ellenség nem (feltétlenül) gonosz és/vagy rút és/vagy káros, bár járulékosan az is lehet. Azonban a morális, vallási, esetleg az esztétikai, de a modern korban főként a gazdasági ellentétek, ha elég erősek, a barát–ellenség politikai megkülönböztetés rangjára emelkedhetnek. (Schmitt 2002: 18–19, 25–26; Kollár 2004: 4-15.) hasonlóan vélekedik erről gyakorlati eseteket is ismertetve politikai marketingről szóló tanulmányában. Világos, hogy a sztereotípiák jelezhetnek, létrehozhatnak, elfedhetnek és megszüntethetnek ilyen politikai ellentéteket.

A sztereotípia működésének szociálpszichológiai empirikus-kísérleti kutatása az Egyesült Államokban az 1930-as évek elején már eredményeket is hozott, ahogy arról Katz és Braly egy akkori dolgozata tanúskodik. A kutatások tárgya elsősorban az etnikai sztereotípia volt. Ez a típus ugyanis igen jól kutatható az olyan többnemzetiségű társadalomban, mint az USA. Világosan kiderült, hogy az amerikaiaknak meglehetősen stabil és egyértelmű negatív sztereotípiáik vannak a feketéről, a zsidókról, az írekről, az olaszokról, és így tovább. A második világháború tapasztalatai újabb lökést adtak a kutatásoknak. A háború során az ellenséget majd minden harcoló fél negatív sztereotípiákkal bélyegezte meg, a holokauszt történései pedig arra mutattak rá, hogy milyen szélsőségesen tragikus következményei lehetnek a negatív sztereotípiák politikai felhasználásának. A sztereotípiák előítéleteket szilárdíthatnak meg, ezek az előítéletek, ha politikai legitimációt nyernek, népiertásba torkollhatnak. A következtetéseket levonva Allport arra figyelmeztet, hogy nincs ártatlan etnikai előítélet. Ezt fejezi ki a fokozatossági modell, ami öt könnyen átjárható szintjét különbözteti meg az előítéletességnek: 1. verbális előítéletesség; 2. elkerülés; 3. hátrányos megkülönböztetés, elkülönítés, kirekesztés; 4. fizikai agresszió; 5. üldözés, megsemmisítés. (Allport 1977: 202–215.)

Allport számára elsődleges volt a negatív etnikai előítéletek visszaszorítása. Üdvözölte, hogy az USA a nemzetiszocialista Németország elleni nyugati koalíció vezetője és a demokrácia

helyreállításáért harcol, de felháborítónak találta, hogy otthon eltűri a faji megkülönböztetést. Egy utópia is benne foglaltatik gondolkodásában. Meg kell kísérelnünk egy olyan racionális államhatalom létrehozását, amely az etnikai előítélet törzsi rendszerét felszámolja, s kialakítja az emberi identifikációnak az egész emberiséghez kötődő meggyőződéseit.

Szeretném leszögezni, hogy Allport tevékenysége morálisan mindenképpen értékelendő. Felhívnam ugyanakkor a figyelmet érvelésének két problematikus elemére. Először: A sztereotípiák előítéleteket generálnak, és nincs ártalmatlan előítélet. Ez a kijelentés nem veszi észre, hogy maga is sztereotípia, sőt előítélet. Ez világossá válik ilyen alakra hozva: „Minden előítéletes ember veszélyes”. Hacsak nem értelmezzük rettenetesen tágan a veszély fogalmát, ez a kijelentés előítélet, és nagy valószínűséggel hamis. A „minden” univerzális kvantifikációt ugyanis akár egy ellentétes eset is képe megcáfolni. Azt pedig nehéz lenne tagadni, hogy mindannyian ismerünk elhanyagolható veszélyességű előítéletes embereket. Felhozható e cáfolat ellen, hogy a veszélyt nem az egyén, hanem a politikai rendszer okozza, amely szítja az előítéleteket. De a politikai rendszerek működése kellőképpen bonyolult mechanizmus, az okok és az okozatok gyakran felcserélődnek benne. Így számot kell vetnünk azzal, hogy hogyan is jöhetett létre a rendszer, s működhetne-e előítéletes emberek nélkül. Ez a megfontolás legalábbis gyengíti a cáfolatot tagadó érvet. Másodszor: A „Nincsen ártalmatlan előítélet” tétel megalapozására Allport felhasználja fokozatossági modelljét, a modell nem más, mint a csúszós lejtő retorikai érv egy változata. Az érv grammatikai alapszerkezetét a „nemcsak...hanem...is” forma segítségével szokás kifejezni: „Aki előítéleteket mond, az *nemcsak* beszél, *hanem* előbbutóbb gyilkolni *is* fog.” Az a retorikai érv azonban nem *a priori*, hanem empirikus. S nincs olyan tapasztalati összefüggés, ami erős valószínűségét megtámogatná. Az előítéletes emberek legtöbbször csak beszélnek, és nem gyilkolnak, nem indulnak el a csúszós lejtőn.

Az eddigiekből is látszik, hogy szoros fogalmi kapcsolatban áll egymással a sztereotípia és az előítélet. Ez a kapcsolat nem egyszer annyira szoros is lehet, hogy nem is különböztetik meg a kettőt, vagy legalábbis szinonimaként használják őket. A megkülönböztetés történhet a fogalom terjedelme alapján, eszerint a sztereotípia tágabb, az előítélet szűkebb fogalom. Ezzel összefüggésben az előítélet intenzitása nagyobb, érzelmi töltete erősebb, morális súlya jelentősebb, gyakorlati hatása kézzelfoghatóbb, mint a sztereotípiáé. Allport és követői úgy látják, hogy előítéletek sztereotípiákból alakulhatnak ki, mások a fordított irányú hatást is számon tartják, mert az előítéletek sztereotípiákat hozhatnak létre, mivel hatással vannak a világ megismerésére és a világkép létrejöttére. Emlékeztetnék arra is, hogy a sztereotípia viszonylag új fogalom, az előítélet igen régi. Ebből természetesen nem következik az, hogy ne létezett volna a sztereotípiával megnevezett jelenség a fogalom megalkotása előtt; de az sem, hogy minden további nélkül használhatjuk az új fogalmat a régi kontextusban. Mindazonáltal megfigyelhető, hogy egy régi szerző előítéletet ír ott, ahol egy mai elemző sztereotípiát írna, ha elfogadná a két fogalom megkülönböztetését. Egy szó azt jelenti, amit értenek alatta, ilyen értelemben a sztereotípia és az előítélet megkülönböztetése terminológiai kérdés. Megállapíthatjuk, hogy a társadalomtudományokban e tekintetben nincs terminológiai megegyezés. A későbbiekben látni fogjuk, hogy jelen dolgozat módszertanának jegyében a megegyezés hiánya nem probléma, mert a vizsgálat metodológiájában a két fogalom azonos szinten áll és azonos funkciót tölt be.

Magától értetődően nem célom a XX. századi sztereotípia-kutatások fontosságának tagadása, eredményeinek kétségbe vonása. Amire ez a tanulmány vállalkozik, az egy részben kiegészítő, részben alternatív kutatási irány kijelölése. Módszertanában ez az irány az esztétörténeti iskola és a (neo)klasszikus retorikai hagyomány alapzatán áll. Az esztétörténet a különböző típusú és műfajú szövegek közötti történeti hatásokat és összefüggéseket vizsgálja, ugyanakkor kitér

azokra a hatásokra is, amelyeket az eszmék a társadalmi, kulturális, gazdasági, politikai és egyéb környezetre gyakorolnak. Ezek a hatások a nyilvánosság különböző történeti színtereinek közvetítésével jelentkeznek. (Habermas 1993; Israel 2002: 59–60.) Az eszmetörténeti tudatosság égető fontosságára Keynes is felhívja olvasói figyelmét az *Általános elméletben*: „...a közgazdászok és politikai filozófusok nézetei — akár igazuk van, akár tévednek — sokkal nagyobb hatásúak, mint rendszerint hisszük; valójában mindennél jobban hatnak világunk sorsára. Azok a gyakorlati emberek, akik mentesnek vélik magukat minden szellemi befolyás hatásától, rendszerint valamelyik rég elhunyt közgazdász rabszolgái.” (Keynes 1965: 407, a fordítást Keynes 2002: Ch.24.V. alapján módosítottam)

Vizsgáljuk most meg közelebbről a klasszikus retorika filozófiáját! Skinner, a téma jeles brit kutatója úgy írja le a klasszikus és az ezt folytató reneszánsz retorikát, hogy az szűkebb körre terjed ki, mint a retorika mai jelentése. A modern értelemben fölfogott retorika minden irodalmi stratégiára vonatkozik, amelynek a meggyőzés a célja. Ebben a megközelítésben a retorika szociálpszichológiával összekapcsolt alkalmazott nyelvtudományt vagy kommunikációtudományt jelent. Ezzel szemben Skinner a nyelvi technikák egy speciális osztályának alkalmazásával azonosítja a klasszikus ékesszólást. Ennek az osztálynak a legfontosabb elemei az *inventio*, a *dispositio* és az *elocutio*. (Skinner 1996: 6.) Mik is ezek az elemek? A szónok akkor számíthat sikerre, ha rendelkezik öt tulajdonsággal, a szónok ezen tulajdonságai a retorika elemei. Az *inventio* a beszédre való felkészülés során a megfelelő érvek feltalálását jelenti. A *dispositio* az érvek elrendezése. Az *elocutio* az érvek megfogalmazása, a megfelelő stílus kiválasztása, itt nagyon fontos az *ornatus*, ami nemcsak díszítést jelent, hanem a megfelelő fegyverzet biztosítását is a szavak csatájához, itt jut szerephez a tropusok és az alakzatok használata. A *memoria*, a kívülről való megtanulás is elengedhetetlen, Cicero szerint „a toll a beszéd tanítója”. Végül a *pronuntiatio*, az előadás zárja a retorika elemeinek sorát. Az antik szerzők illetve a francia és angol humanisták különösen az *inventiora*, a *dispositiora* és az *elocutiora* fordítanak nagy figyelmet, mert ezek a „győzedelmes stílus” zálogai. (Skinner 1996: 45–46. 111.)

A szónoklat megszerkesztéséhez szükséges érveket, a klasszikusok nyomán, a humanisták két csoportba sorolják. Az egyik a *példák* csoportja, mely az indukció retorikai megfelelője. A másik csoportba az *enthümémák* tartoznak, ez a csoport a szillogizmus, a dedukció retorikai párja. Az *enthüméma* ismét kétféle lehet. Egyrészt tartozhatnak ide specifikus érvek, melyek valamely tudományterület (természetfilozófia, etika stb.) tárgyaival kapcsolatosak, másrészt lehetnek ezek *toposzok*, olyan „helyek”, melyeket gyakorta felkeresünk, mikor a közvélekedésre, a közízlésre vagy az előítéletekre hivatkozunk. Az érvek elrendezése és megfogalmazása során az a szónok célja, hogy a hallgatóságban érzelmeket keltsen, bizonyos *ethoszt* alakítson ki, keltsen jó benyomást magáról, rosszat ellenfeléről. A szónok arról akarja meggyőzni a hallgatókat, hogy az ügy, amiről beszél, a közösség egészét érinti. Ez úgy fog sikerülni neki, ha a hallgatókat nézőkké változtatja *metaforák* előadásával. Arra kell törekednie, hogy olyan szóképeket alkalmazzon, melyek nem szokványosak és unalmasak, de nem is túl idegenek és szokatlanok, mert ezen utóbbi esetben a szónoklat hatása rejtvényfejtés lesz. Az még jobb, ha a nézővé vált hallgató nevet is. A nevetés előidézéséhez, sőt kiprovokálásához élni kell az irónia, a szatíra és a gúny stílus eszközeivel. (Skinner 1996: 112–113, 129, 182–188, 198–211.)

A „győzedelmes stílus” egyik eszközcsoportjára külön is oda kell figyelnünk. Ez a csoport a *redeszkripció* és a *redefiníció* csoportja, itt kap helyet a még a *paradiasztolé* és a *klimax* is. Azért olyan fontosak e fogalmak, mert ezek vizsgálata során kerülhetünk a legkönnyebben közel a klasszikus és neociceroniánus retorika tudományfilozófiai és etikai alapjaihoz.



A redeskripció és a redefiníció fontosságának megértéséhez a hagyományt Arisztotelészig kell követnünk. A *Nikomakhoszi etika* elemzése szerint az erkölcsi erény egyrészt cselekvésben megnyilvánuló lelki alkat, másrészt középérték. Az erkölcsi erények „félúton” találhatóak a hiányok és a túlzások között. Például a bátorság sarkalatos polgári erényét az jellemzi, hogy „középhez tart az a félelem és a biztonság érzése között”. (1115a.) A bátor ember mindig megtalálja a középutat, a gyáva és a vakmerő viszont elvételi, mert vagy túlmegegy, vagy alulmarad a mértéken. (1116a.) Leegyszerűsítve: a bátorság közép a gyávaság és a vakmerőség között. Ez a közép azonban nem objektív, aritmetikai vagy statikus közép, melyet deduktív-demonstratív módszerekkel ki lehetne jelölni, mintha egyenlő távolságra lenne a két szélsőségtől, hanem hozzánk viszonyított közép, amely különböző emberek esetében más és más, tehát szubjektív, dinamikus közép. Az erkölcsi erény definíciójának azonban van még egy eleme. Azonkívül, hogy az erény lelki alkat, és a hozzánk viszonyított középben áll, még az is jellemző rá, hogy „egy szabálynak megfelelően határozható meg, mégpedig azon szabálynak megfelelően, amely szerint az okos ember határozná meg.” (1107a.) Így az erkölcsi erény definíciója tartalmaz egy elemet, amely értelmi erényekre vonatkozik, mégpedig konkrétan az okosságra. Arisztotelész a *Nikomakhoszi etika* VI. könyvében az értelmes lélek részt alapvetően két részre osztja. Egyfelől a tudomány segítségével tanulmányozzuk azon tárgyakat, melyek kizárják a kontingenciát, másfelől a mérlegelő képességgel szemléljük azon dolgokat, melyekkel kapcsolatban nem zárható ki a kontingencia. A mérlegelő képesség által megalkotott szabály formája a gyakorlati szillogizmus: „*A*-t kell megtenni, mert *A* az eszköze *B*-nek, és *B* a cél”, ahol mind *A*, mind *B* létrejött kontingens. (Ross 1996: 277–278.) A mérlegelő képességnek az erkölcsi erényekre vonatkozó funkciója az okosság. A kontingencia miatt azonban az erények tudománya csak egy korlátozott szabadságot enged meg, ahogy azt Arisztotelész többször le is szögezi már az etikai vizsgálódások elején. (1094b, 1098a, 1104a.) Az arisztotelészi etika és politika nem demonstratív tudomány, hanem a kontingenciát a valószínűség alapján tárgyaló gyakorlati filozófia.

Térjünk vissza ezek felhasználásával a redeskripció retorikájára, vegyük elő ismét a bátorság erényének példáját! Az arisztotelészi meghatározás szerint a bátorságnak nem adható meg olyan egzakt definíciója, mint az első filozófia vagy természetfilozófia tárgyainak. Ennek következtében, ha a gyávaság—bátorság—vakmerőség viszony a vita tárgya, és mondjuk, gyávasággal vádolnak bennünket, akkor a reláció elmozdítására kell törekednünk. Igyekeznünk kell kimutatni, hogy mi nem voltunk gyávák, hanem sokkal inkább bátrak voltunk, és hogyha bírálóink maximái szerint cselekedtünk volna, akkor vakmerőek lettünk volna. A vakmerőség pedig szabad emberhez nem méltó véték, az ilyen viselkedés bűnözői hajlamokra vagy gladiátori lelkületre vall. (Skinner 1996: 141.)

A redeskripcióra támaszkodó érvelés veszélyeit, a bűnök mentegetését, a véték és az erény relativizáló összemosisát, már az ókorban felismerte Platon, mikor — többek között — az *Állam* VIII. könyvében a lélek romlottságaként diagnosztizálja azt. A nagy filozófus kortársa, Iszokratész az *Areopagiticus*-ban arról értekezik, hogy Athén hanyatlásának oka abban keresendő, hogy a politikai ágensek a szavakat nem megfelelő értelemben használták. Thuküdidésznel a redeskripció úgy jelenik meg, mint ami aláássa a morális érvelés minden lehetőségét. A görögök által kimutatott kockázatokkal a latin szerzők is számolnak Catótól Senecáig, a reneszánsz korszak brit humanistái pedig — bár Platónt, a retorika legnagyobb régi bírálóját jobbra csak közvetve ismerték — időnként csatlakoztak a rómaiakhoz. (Skinner 1996: 161–180.) A retorikáról elítélő nyilatkozatokat adott Hobbes, Kant és számos modern filozófus. Ennek ellenére az a meggyőződésem, hogy jelen dolgozat igazolni fogja a retorikai elemzés módszertani igényeit, ha teljesülnek bizonyos feltételek.

A sztereotípa funkcióinak és működéseinek analízisét az angol pamfletirodalom két kitűnő és nagy hatású darabjának eszmetörténeti-retorikai elemzésével fogom elvégezni. A pamflet vagy vitairat a közönség számottevő részét érintő aktuális politikai, illetve politikai hatású témáról íródik. Átmeneti műfajról van szó, amelyben a tudományos és a szépirodalmi elemek különböző arányban keverednek a személyes hangvétel céljainak megfelelően. A személyes hang a kifejtés során személyeskedő támadássá válhat az ellenfél/ellenfelek stigmatizációja során. Terjedelme igen széles határok között mozoghat egy-két oldaltól több száz oldalig. A modern pamflet virágkora a XVIII. századdal kezdődik és az elektronikus média elterjedéséig tart. Az elektronikus majd digitális tömegkommunikáció uralkodóvá válása lényegileg alakítja át az olvasási szokásokat, ez nem kedvez a pamfletnek.

Edmund Burke: *Töprengések a francia forradalomról és bizonyos londoni társaságok ezen eseménnyel kapcsolatos tevékenységéről* című könyve 1790. november 1-jén jelenik meg, szűk másfél évvel a forradalom kitörése után az események sűrűjében. Sikerét és hatását mutatja, hogy egy éven belül 19000 példánya fogy el, táplálva a körülötte fellángolt viták tüzeit s szerzőjét a modern politikai konzervativizmus apostolává avatva. (Boulton 1963: 79–81.) John Maynard Keynes 1919. június 5-én felháborodva távozik a békekonferenciáról, augusztus végére megírja a szöveget, a könyv karácsonyra a könyvesboltokba kerül *A békeszerződés gazdasági következményei* címmel, egy hónap múlva az Egyesült Államokban is kiadják, félév alatt 100000 példánya fogy el, szerzője nevét pedig megismeri a nagyvilág. (Lekachman 2000: 8–9.)

### **Eredmények: a redefiníció működésben**

Burke pamfletjében két, egymással összefüggő célt tűz maga elé, egyrészt kritizálja a francia forradalom politikai akcióit, másrészt óva inti az angolokat a francia példa követésétől. A világ már nem lesz olyan, mint volt, a francia forradalom alapjaiban rázza meg az európai civilizációt. A forradalmárok felszámolják a monarchia évezredes alkotmányát, megtámadják az egyházat, hatályon kívül helyezik a középkori lovagi kultúrában gyökerező erkölcsöt. Ez a három kritikus elem együtt jelenik meg az írás dramaturgiai nagyjelenetében, a királyi család rabságra vetésében: „Vértől szennyes könyörtelen bérgyilkosok és haramiák bandája tört be a királyné szobájába, s bajonett- és tördöfések százaival lyuggatták ki az ágyat, ahonnan ez az üldözött asszony szinte mezítelen éppen hogy el tudott szökni (...) a királyi foglyokat (...) lassan vezették tova, félelmetes ordítások, vérfagyasztó sikolyok, őrzőgő táncok, gyalázatos sértegetések, s a pokol dühöngéseinek kimondhatatlan förtelmei közepette.” (160–61.) A monarchiát támadják mint az alkotmány örét, az egyház védelmezőjét, az erkölcs zálogát. Teszik ezt a királyné meggyalázásával, amivel a poklot szabadítják a földre.

Burke arra törekszik, hogy átalakítsa, újradefiniálja a franciákról elterjedt sztereotípiákat. A korszakban sokak meggyőződése, hogy Franciaország a felvilágosodás és a (modern) racionalitás szülőhazája, a francia XVIII. század a fény százada és ez a század a franciáké. A francia kultúra ugyanakkor a lovagiasság nagyra becsült képviselője. Ettől a jellemzőtől a királyné elrablásának leírása fosztja meg a franciákat. A felvilágosultság és a racionalitás attribútumainak elvonása végigvonul a forradalmi események bemutatásán. A forradalmi intézkedések ésszerűtlenek. Gazdasági téren ez az *assignata-rendszer* kialakításában érhető tetten, amelynek a jogbiztonság megingásán túl a az infláció és a nyomor a következménye. A törvényhozás munkáját egy politikai téveszme hatja át, az emberi jogok abszurd értelmezése. Eszerint minden nemzedéknek jogában áll szerződési aktus során a kormányzat megváltoztatása, a régi felszámolása és új létrehozása. A társadalmi szerződés ilyen interpretációját Burke elutasítja, híres meghatározása kimondja, „nem csupán maguk az élők,

hanem az élők, a már holtak, s a még meg nem születettek közötti társas viszony ez.” (190.) Ebből következik, hogy nincs a nemzedékeknek joguk arra, hogy önkényesen, bizonyos metafizikai elveknek megfelelően megváltoztassanak mindent. A helyes eljárás a fokozatos alakítás, a hagyományok tisztelete, s alkalmazásuk a jelen körülményekre, ami által azok megerősödve megújulnak. Gyakran megjelenik ebben a kontextusban az épület metaforája. Államügyekben az a helyes módszer, ha az ősi alkotmány alapjaira és szilárd falaira építkezünk, ahogy az angolok teszik. A franciák viszont az egész épületet lerombolják, s valami egészen újat akarnak, de az csak rosszabb lehet. (pl. 105, 119, 149.) A franciák nem viselkednek racionálisan, nem méltók a felvilágosodás eszméihez, egyszerűen kifejezve: buták. Dogmatikusan gondolkodnak, dogmatikusságuk fanatizmushoz vezet. Önhittségükben elutasítanak mindent, ami régi, a hagyományt a hamis előítélettel azonosítják. Az angolok pont ellenkezőleg, sokra tartják a hagyományt, sőt az előítéleteket, éppen azért, mert előítéletek. Az ősi tudás kipróbált és közismert elemei ezek. Aki ésszerűen gondolkodik, az tudja, hogy az egyes ember nem elég racionális, ezért „jobban teszi, ha igénybe veszi a nemzetek és az idők általános tökéjét és bankját.” (179.) Burke modern konzervatív politikai teoretikus, nem a felvilágosodás ellenében, hanem a felvilágosodás jegyében kárhoztatja a francia forradalmat. (Himmelfarb 2005: 71–72.)

Burke politikai filozófiája továbbviszi a klasszikus retorikai hagyományt, szövegszerűen is igazolható, hogy a *Töprengések* redefiníciós érvelései az arisztotelészi etikából indulnak ki. Az absztrakt természetjogot híveiről megállapítja: „E teoretikusok összes joga csupa túlzás; s amennyire igazak metafizikailag, olyannyira hamisak erkölcsi és politikai szempontból. Az emberi jogok amolyan *középúton* helyezkednek el; képtelenség definiálni őket, de rájuk ismerni nem lehetetlen.” (150, kiemelés az eredetiben) Morális és politikai kérdésekben nem lehetséges egzakt definíció, a közepet kell megközelíteni, azt is megtudjuk, hogy milyen szélsőségek között: „A kormányzat alatt élő emberek jogai azok az előnyök, amelyek gyakran különféle jó dolgok kiegyensúlyozásából fakadnak, olykor a jó és a rossz, olykor pedig a rossz és a rossz közötti kompromisszumból.” (uo.) Számos kérdést vethetnek fel e sokat idézett sorok. Nézzük most csak azt, hogy miért is szélsőség a jó! Érvelhetünk úgy, hogy a jó nem mindenkinek jó. Lehet valakinek rossz is. Ez nem ritkán előfordulhat redistribúciós döntéseknél, de rendre megtörténik a jogok összeütközésénél is. Tekintsük példának okáért két alapjog, a szólásszabadság és az emberi méltóság jogának viszonyát. Ezek kölcsönösen sérthetik egymást, egyik abszolutizálása sem lenne helyes.

A pamflet nem szigorú tudományos elemzés, nyelve metaforikusabb, ezért kevésbé egyértelmű. Ez az oka annak, hogy a szakirodalomban vitát váltott ki Burke viszonya az antiszemitizmushoz. Ez a vita részét képezi annak kiterjedt polémiajának, amely a felvilágosodásnak a zsidókról és az antiszemitizmusról vallott nézeteit taglalja. (Himmelfarb 2005: 156–158.) A *Töprengésekben* mintegy tucatszor fordul elő az Old Jewry kifejezés, mégpedig metonimikus, térbeli kapcsolat alapján történő névcserére vonatkozó szemantikai kontextusban. Az Old Jewry a régi London azon része, ahol a letelepülésüket korlátozó rendeletek feloldása (1655) után sok zsidó élt. De több, nem anglikán protestáns vallásnak, metodistáknak, unitáriusoknak is voltak itt imaházaik, ahol olyan prédikációk hangzottak el, melyek ünnepezték a francia forradalmat, sőt követendő példaként állították azt a britek elé. Burke ezt kihasználva „Old Jewry-doktrínának” (102) nevezi a kormányzat szabad megválasztásának tanítását. Ez az eszme a szigetországból csak egy periférikus szubkultúrában népszerű, s Burke bíz benne, hogy ez így is marad. Franciaországban viszont ez az uralkodó nézet. A franciák az Old Jewry-doktrínát vallják, ez azt sugallja, ahhoz a sztereotípiához vezethet, hogy a franciák olyanok, mint a zsidók, a zsidók meg felforgatók, mert itt már a metonímia eredete feledésbe ment. Belejátszik a képbe, hogy Burke a koramodern spekulatív

pénzügyeket elítéli, s többé-kevésbé a zsidókhoz köti. A forradalmakat általában nagyformátumú karizmatikus figurák szokták vezetni, akik – mint például Cromwell – bár tévutakon jártak, szörnyűségeket követtek el, de legalább dicső terveket dédelgettek. Ellentétben a franciákkal: „Nem olyanok voltak, mint a zsidó alkuszok, akik azon vetélkednek, hogy melyikük tudja csalárd pénzforgatással és leértékelt részvényekkel a legjobban orvosolni azt a nyomorúságot és pusztulást, melyet satnya tanácsaik hoztak az országra.” (133–134.) Nagy-Britannia parlamentjében a templomrablás nem költségvetési forrás, „A zsidó pénzváltók egyelőre mertek célzást tenni arra, hogy zálogba vennék a canterbury-i érsekség jövedelmét.” (198–199.) Másfelől azonban figyelemre méltó az a kijelentés, amit a Gordon-ügy kapcsán tesz. Lord Gordon szabad szájú független parlamenti képviselőként vált ismertté. 1780 nyarán az angol katolikusok helyzetén könnyítő törvény ellen véres zavargásokat szított Londonban, 1788-ban a francia királynőt és a francia követet gyalázó írása miatt börtönbüntetést kapott, mindeközben áttért a zsidó hitre. Burke szerint tettei „gyalázatára” válnak „az ősi vallásnak, amelynek híve lett”. (176.) Nem a zsidó vallással van tehát baj, az nagyon is tiszteletre méltó, hanem a zsidó vallás néhány követőjével, ahogy az más vallásokban is előfordul.

Keynes az első világháborút lezárni készülő békeszerződés ellen írja pamfletjét. A szerzőre számottevő hatást gyakorolt Burke munkássága. Még 1904-ben írta meg dolgozatát *The Political Doctrines of Edmund Burke* címmel, amivel díjat is nyert egy egyetemi pályázaton. Az írásban az ifjú szerző szimpatizál Burke modern konzervativizmusával, antidogmatikus gondolkodásával és elitizmusával, ő is úgy véli, hogy Nagy-Britannia sikereinek egyik titka a szervesen kifejlődött hagyományos politikai elit vezető szerepének megőrzése. Keynes szerint Burke politikaelméletében fontos, ha nem a legfontosabb fogalom a hasznosság. A politikának nincsen végső célja a legfőbb jó értelmében, amit minden politikai cselekvésnek minden áron hajszolnia kötelessége lenne. Az ilyen cél feltételezése, pláne kőbe vésése ellentmondana az antidogmatikus pragmatizmusnak, azonban minden politikának az a kötelessége, hogy előmozdítsa a polgárok boldogulását, növelje a jólétet. (Dostaler 1996: 19–20; Parsons 2003: 46; Rothbard 2003: 9.) A politikai döntések általában korlátozott ismertek birtokában, bizonytalan helyzetekben születnek, gyakorta nem a jó és rossz, még csak nem is akevésbé rossz és a rossz, hanem a rossz és a nagyon rossz között kell választani, ráadásul a társadalom tagjainak vélt vagy valós érdekei szerteágazóak, sőt esetenként ellentétesek. Keynes megoldásként azt a maximát támogatja, hogy a döntéseket úgy kell meghozni, hogy azok a jelenleg élők számára előnyösek, vagy a lehető legkevésbé hátrányosak legyenek. Burke okfejtésében a társadalmi szerződés igazi tartalma a nemzedékek közötti társas viszony. Keynes szerint a múlt és a jövő generációi is fontosak a társadalom nagy vállalkozásaiban, de a legfontosabbak az élők, akik a hagyományok kreatív felhasználásával igyekeznek elérni céljaikat, de a távoli célok, a jövő generációk vélt boldogsága nem gyakorolhat zsarnoki uralmat a jelen felett. A fennálló, a *van* értékesebb annál, ami a jövőben lehetséges. (Farkas 2013: 40.)

Burke-höz hasonlóan Keynes is virtuóz módon használ fel meglévő sztereotípiákat gazdasági érvelése alátámasztására, mégpedig olyan sztereotípiákat is, melyeket Burke alakított ki a franciák megítélésének redefiniálásával. Keynes gazdasági elemzésének lényege, hogy a békeszerződés káoszba dönti a pusztuló európai társadalmakat. Át kell ezért alakítani a gazdasági következmények leírását, s kimutatni, hogy a franciák által kezdeményezett „kathágói békeszerződés gyakorlatilag sem nem helyes, sem nem lehetséges” (61.) A *Töprengések* szerzőjének meggyőződése, hogy a franciák – bizonyos arisztokrata, filozófus és hitelezői körök konspirációja hatására – arra vetemedtek, hogy felszámolják az európai civilizáció alapjait, a történelmi alkotmányt, a keresztény egyházat, a lovagi kultúrát és a hagyományos erkölcsi rendet. Tették mindezt annak a reményében, hogy jobban fog menni a soruk. De tévedtek: „Vegyük számba nyereségeiket, s lássuk, mi jó származott azokból a

szertelen, vakmerő eszmékből, melyek vezetőiket arra tanították, hogy megvessék minden elődjüket, minden kortársukat, sőt saját magukat is, egészen addig, amíg valóban megvetésre méltóvá nem váltak. (...) Franciaország magasabb áron vásárolt magának dicstelen balsorsot, mint ahogy bármely más nemzet egyértelmű áldásokra tett szert! Franciaország bűnökön vett szegénységet.” (122.) Keynes részt vett a békekonferencián mint a pénzügyminisztérium képviselője, míg 1919. június 7-én le nem mondott, mert nem látott esélyt a készülő békeszerződés módosítására. Felháborodott, „hogy a szemünk láttára éhező és felbomló Európa gazdasági problémája volt az egyetlen kérdés, ami iránt nem lehetett fölkelteni a Négyek érdeklődését.” (Keynes, 2000. 209.) Európa egy gazdasági egység, sorsa közös. A győztesek, *különösen a franciák*, azonban csak a bosszúval és a jóvátétellel voltak elfoglalva. A háború kiobbantásáért elsősorban Németországot terheli a felelősség, de a németek egy ígéretben bízva kértek fegyverszünetet, a wilsoni pontoknak megfelelő békére kaptak ígéretet. A győztes hatalmaknak viszont eszük ágában sincs az ígéret betartása. Németországot meg akarják fosztani minden gyarmatától, és 40 milliárd dollár megfizetésére akarják kötelezni, de a németek ebből, óriási nehézségek árán, maximum 10 milliárdot képesek fizetni. Így Németország tönkremegy, de a győztesek sem tudják orvosolni gazdaságuk bajait, Európa gazdasági rendszere összeomlik nyomort hagyva maga után. A békekonferencia tehát bűnökön készül szegénységet venni.

De mi is már megint a baj a franciákkal? Szűk látókörűek, dogmatikusan gondolkodnak, ami kritikus esetben fanatizmusba torkollik. Az a figura, aki ezeket a hibákat megtestesíti nem más, mint Clemenceau. A francia államférfinek nemcsak koncepciója volt a béke elveivel kapcsolatban, mint Wilsonnak, hanem konkrét tervezete is annak kivitelezésére. Bár ne lett volna egyik sem. A koncepció szerint a bűnöst meg kell büntetni, az ártatlan veszteségeit ki kell egyenlíteni, a jövőre nézve pedig biztosítani kell arról, hogy ilyen még egyszer nem fog megtörténni. Clemenceau-nak sztereotip meggyőződési voltak ellenfelét illetően: „a német lélek ismeretében szívvel-lélekkel vallotta, hogy a németek egyedül a megfélemlítésből értenek (...) s bármilyen aljasságra képesek a haszon érdekében – nem ismernek sem becsületet, sem önérzetet, sem irgalmat (...) csak a diktátumot értik meg.” (58.) Így nem könnyű, sőt roppant nehéz megtalálni a helyes arányt a jóvátétel és a gazdasági kapcsolatok tekintetében, meglátni a keskeny kivezető utat Európa válságából.

Keynes a németekről szóló negatív sztereotípiákat gyengíteni igyekszik, de azt a vádat is el kívánja kerülni, hogy németpárti lenne. A Clemenceau-ról rajzolt portrét sem akarja szélsőséges franciaellenességgé élesíteni. Európát szeretné megmenteni, minden nép számára a lehető legjobb eredményt hozó megegyezést óhajt. Hogy állhat egy angol Európához? Keynes elismeri annak a sztereotípiának az érvényét, hogy „Anglia még mindig kívül áll Európán” (38.) De ebből nem azt a következtetést vonja le – ellentétben sokakkal –, hogy akkor hagyjuk a kontinenst magára, egyék meg, amit főztek. Úgy határozza meg magát, mint „aki angol ugyan, de ugyanakkor európainak is érzi magát”. (40.) A franciák által vizionált Európa életképtelenségét mutatja ki, ennek érdekében használ és erősít sztereotípiákat. A franciák gyenge Németországot és erős Lengyelországot akarnak, Oroszországgal pedig lényegében nem számolnak. A lengyelekre bízni Európa békéjét örültség, ezt igazolandó a dehonesztáló szavaktól sem retten vissza a szerző: „Lengyelország, amennyiben nagy szomszédjai nem jólétben és rendezett körülmények között élnek, gazdasági képtelenség, amelynek semmiféle ipara nincsen, kivéve a pogromot.” (259.) Oroszországot kizárni az új gazdasági rendből, nem jelent mást, mint éhhalálra ítélni Európa népeit. Keynes egész életében következetes antimarxista és antikommunista volt, ő is úgy látta, hogy az oroszoknak „Vérszomjas filozófusaik” vannak (például Lenin), akiknek intellektualizmusa „számunkra túlságosan kíméletlen és tudatos”. (218.) De tudomásul kell vennünk, hogy a tengeren túli gabona

megfizethetetlen, s nincs más lehetőség, mint az Oroszországból jövő import. Az orosz mezőgazdaság azonban, hasonlóan az egész ottani gazdasági rendszerhez, csődben van. Az oroszoknak semmi lehetőségük arra, hogy kilábaljanak a nyomorból, „kivéve, ha igénybe veszik a német vállalkozó szellem és szervezőképesség közvetítését.” (260.)

### Morális következtetések

Skinner (1996: 15.) alapján a morális és politikai érvelésnek három lehetséges módja különíthető el a retorika megítélésének és használatának szempontjából. Az első azt a meggyőződést vallja, hogy minden racionálisan gondolkodó ember ugyanazt a helyes következtetést fogja levonni az általunk körültekintően felállított premisszákból, és ehhez nincs szükség semmiféle retorikai hókuszpókuszra. Ezt a módszertant nevezhetjük kartéziánus racionalizmusnak. A második szerint is lehetséges deduktív érvelés morális és politika kérdésekben, de érveink gyengék maradnak, ha nem támogatjuk meg őket az ékesszólás művészetével. Mert a közönség már csak ilyen, nem eléggé racionális. Ezt a metodikát hobbesiánusnak nevezhetjük, mivel ezt alkalmazta Hobbes a modern politikai filozófia alapművében, a *Leviatánban*. A harmadik azt tartja, hogy a morál és a politika területén még retorikusabban, sőt csak retorikusan érvelhetünk, mert ezekben az ügyekben nem érhető el az egzaktiságnak az a foka, ami a természettudományokban megkövetelhető. Ezekben a vitákban mindig lehetséges pro és kontra érvelés, és ugyanaz az érv felhasználható mindkét oldalon. Eszerint nem alkotható deduktív morál- és politikaelmélet. Ezt a módszertant nyugodtan nevezhetjük klasszikusnak szemben az előző két modern teóriával.

Azt állítom, hogy morálisan mindhárom érvelési mód elfogadható és helyes, amennyiben nem manipulatív, és hogy manipulatív-e, azt a szerző szándéka és megszólalásának következményei döntenek el, de a szándék és a következmények nem függetlenek a társadalmi kontextustól. A klasszikus módszer morális helyességének első konkrét kritériuma az *audi alteram partem* (hallgattassék meg a másik fél is) előírása. Ennek értelmében a retorikai eszközök garmadája, a trópusok és toposzok; a humor a gúny és az irónia; az előítéletek és a sztereotípiák megítélése egy szintre kerül. Ha mód nyílik ezek redefiniálására, akkor morálisan elfogadhatóak.

### Irodalom

1. Allport, G. (1977) [1954]: Az előítélet, Gondolat Kiadó, Budapest, 743 p. ISBN 9632804503
2. Arisztotelész: Nikomakhoszi etika, ford.: Szabó M.
3. Boulton, J. T. (1963): The Language of Politics in the Age of Wilkes and Burke, Routledge & Kegan Paul, London, 281 p.
4. Burke, E. (1990): Töprengések a francia forradalomról, Atlantisz Kiadó, Budapest, 401 p. ISBN 963 02 8668 8
5. Dostaler, G. (1996): The Formation of Keynes's Vision, History of Economics Review, 25, 14–31, [http://www.hetsa.org.au/pdf-back/25-A-2.pdf] (2013-07-09)
6. Farkas A. (2013): John Maynard Keynes: etika, politika, civilizációkritika, in: Fehér J. – Kollár P. (szerk.): Talentum és értékteremtés, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 37–48. ISBN 978-963-269-389-7
7. Farr, J. (2005): The New Science of Politics, in: Ball, T., Bellamy, R. (ed.): The Cambridge History of Twentieth-Century Political Thought, Cambridge University Press, Cambridge, 431–445. ISBN 0 521 56354 2 <http://dx.doi.org/10.1017/CHOL9780521563543.022>
8. Habermas, J (1993): A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása, Századvég–Gondolat, Budapest, 395 p. ISBN 963 8383 026

9. Himmelfarb, G. (2005): *The Roads to Modernity: The British, French, and American Enlightenment*, Alfred A. Knopf, New York, 281 p. ISBN 1-4000-4236-4
10. Hobbes, Th. (1970): *Leviatán*, Magyar Helikon, Budapest, 657 p.
11. Israel, J. (2002): *Radical Enlightenment: Philosophy and the Making of Modernity (1650–1750)*, Oxford University Press, Oxford. ISBN 978-0199254569  
<http://dx.doi.org/10.1017/S0007087401294564>
12. Katz, B.–Braly, W. (1979) [1933]: *Verbális sztereotípiák és faji előítélet*, in: Halász L.–Hunyadi Gy.–Marton L. (szerk.): *Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 190–197.
13. Keynes, J.M. (1965) [1936]: *A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete*, KJK, Budapest, 453 p.
14. Keynes, J. M. (1972): *My Early Beliefs*, in: uő: *The Collected Writings of John Maynard Keynes: Volume 10: Essays in Biography*, Palgrave Macmillan/Royal Economic Society, London, 433–451. <http://dx.doi.org/10.1017/UPO9781139524230.045>
15. Keynes, J. M. (2000): *A békeszerződés gazdasági következményei*, Európa Könyvkiadó, Budapest. 263 p. ISBN 963 07 6700 7
16. Keynes, J. M. (2002) [1936]: *The General Theory of Employment, Interest and Money* [http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-81807-5\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-81807-5_4)
17. [<https://www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/>] (2015-05-01)
18. Kollár Cs. (2004): *Politikai marketing az információs társadalomban – elsősorban a kommunikációs eszközök szempontjából*, in: *MARKETING FÜZETEK: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Marketing Tanszék*, Sopron. 1:(II) pp. 4-15.
19. Lasswell, Harold D. (1927): *The Theory of Political Propaganda*. *American Political Science Review*. 21. 627–631. <http://dx.doi.org/10.2307/1945515>
20. Lekachman, R. (2000): „Bevezetés”, in: Keynes, J. M.: *A békeszerződés gazdasági következményei*, Európa Könyvkiadó, Budapest. 7–36 p. ISBN 963 07 6700 7
21. Lippman, W. (1997) [1922]: *Public Opinion*, Free Press, New York, 288 p. ISBN 978-0684833279
22. [<http://xroads.virginia.edu/~Hyper2/CDFinal/Lippman/cover.html>] (2015-05-02)
23. Parsons, W. (2005): *Politics and Markets: Keynes and his Critics*, in: Ball, Terence–Bellamy, Richard (ed.): *The Cambridge History of Twentieth Century Political Thought*, Cambridge University Press, Cambridge, 45–69. <http://dx.doi.org/10.1017/CHOL9780521563543.004>
24. Platón: *Állam*, ford.: Jánosy I.
25. Ross, D. (1996): *Arisztotelész*, Osiris Kiadó, Budapest, 394 p. ISBN 963 379 126X
26. Rothbard, M.N. (2003): *Keynes, the Man* [<http://mises.org/etexts/keynestheman.pdf>] (2013-07-09)
27. Schmitt, C. (2002): *A politikai fogalma*, in: uő.: *A politikai fogalma*, Osiris–Pallas Stúdió–Attraktor, Budapest, 15–55. ISBN 963 9207 73 X
28. Skidelsky, R. (1983): *John Maynard Keynes: Volume 1: Hopes Betrayed: 1883–1920*, Macmillan, London, 447 p. ISBN 0333115996
29. Skidelsky, R. (1992): *John Maynard Keynes: Volume 2: The Economist as Saviour: 1920–1937*, Macmillan, London, 731 p. ISBN 0333371380
30. Skidelsky, R. (2002): *John Maynard Keynes: Volume 3: Fighting for Freedom, 1937–1946*, Penguin Books, London, 608 p. ISBN 0142001678
31. Skidelsky, R. (2002b): *Keynes and the Ethics of Capitalism*, [<http://www.oocities.org/monedem/keyn.html>] (2013-07-12)
32. Skinner, Q. 1996, *Reason and Rhetoric in the Philosophy of Hobbes*, Cambridge University Press, Cambridge. 477 p. ISBN 0 521 55436 5  
<http://dx.doi.org/10.1177/003231870005200223>

## A KREATÍV MUNKAERŐPIACI MAGATARTÁSFORMÁK FEJLESZTÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

### THE NEED TO DEVELOP CREATIVE LABOR MARKET BEHAVIOR

**Csehné Papp Imola PhD**

egyetemi docens

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

email: papp.imola@gtk.szie.hu

#### Összefoglalás

A tanulmány a magyar felsőoktatásban tanuló, a közeljövőben munkavállalóként megjelenő hallgatók munkaerő-piaci tájékozottságát tárja fel kérdőíves felmérés alapján. A vizsgálat arra a feltételezésre épült, hogy ma már a hallgatók elegendő információ birtokában, viszonylag reális képpel, ismeretekkel rendelkeznek a magyar munkaerőpiacról, ismerik a hazai munkanélküliség jellemzőit. A vizsgálati eredmények rávilágítottak a jövőbeni munkavállalók kreatív munkaerő-piaci magatartásformájának fejlesztési szükségességére.

#### Abstract

The study explains the Hungarian students awareness of the labour market. I assume that today's information society is open to all possibilities, which increases the adaptability of the labor market, thereby reducing anomalies between the education and labor market demands as well as among the regional differences. The test method was the questionnaire. The hypothesis has been proved only partly. The test result showed that in the whole country we should play a greater role in order to offer information for workers about the labor market.

**Kulcsszavak:** diplomás, pályakezdők, munkaerőpiac, munkavállalók, tájékozottság

**JEL besorolás:** J40

#### Bevezetés

Az emberi tőke felértékelődése olyan folyamat, amely a fejlettebb gazdaságot szolgáló munkaerőpiac számára is kedvező. A munkaerő-piaci egyensúly hiánya a munkanélküliségben tüntet. A munkanélküliség a fiatal korosztályokat, a pályakezdőket jobban sújtja, mint a munkaképes korú népesség egészét. A világ fejlett országaiban ez a tendencia általános (Gulyás, 2005a; Gulyás 2005b). Szakemberek véleménye szerint a fiatal magyar munkanélküliek magas arányának az oka a képzési rendszerünkben keresendő. Éppen ezért a foglalkoztatáspolitikai egyik legfontosabb törekvése az, hogy a képzés és a foglalkoztatás között szorosabb összhang alakuljon ki. Az ifjúsági munkanélküliség csökkentésének ugyanis az a kulcsa, hogy a képzés jobban szolgálja a munkaerő-piaci igényeket. Ez különösen azokon a területeken problematikus, ahol a képzési idő hosszú, így a felmerülő munkaerő-piaci keresletre az oktatási rendszer nem tud azonnal kellő számú, megfelelő végzettségű szakembert kibocsátani (Keczer 2014a). Másrészt a munkaerőpiacnak az oktatási rendszerre való hatása abban nyilvánul meg, hogy a munkáltatók milyen munkaerőt szeretnének alkalmazni (Csehné, 2013; Cseh-Hajós, 2014).



Hazánkban a munkaerő-piaci, társadalmi átalakulás a 90-es években jelentkezett. Ekkoriban közel másfélmillió munkahely szűnt meg, egyrészt a korábbi ipari központokban történt termelés-visszaesés következményeként, másrészt a keleti piacok elvesztése miatt a mezőgazdaságban is. Néhány év alatt hatalmas mértékben csökkent a foglalkoztatottság, ugrásszerűen megnőtt a munka nélkül levők száma. Az önmagukban is jelentős változások mögött nagy regionális különbségek találhatók. Ez idő tájt a településközi kapcsolatok átalakultak, új növekedési pólusok és depressziós övezetek jelentek meg. A társadalom válaszai a gazdasági kihívásokra igen sokrétűek voltak (Csete, 2005). A transzformáció legfontosabb következménye az egyenlőtlenségek növekedése volt, melyek legélesebben a jövedelmi különbségek és az életkörülmények területén mutatkoztak be. A társadalmi és gazdasági differenciák alapjaiban változtatták meg az ország térszerkezetét. Közismertek ma már a nyugat-kelet, főváros-vidék, város-falu dichotómiák, s az is, hogy mindezek együtt teszik igazán mozaikossá Magyarország területi térképét (Rechnitzer, 2005).

A változások következtében nőtt az idő, amit a fiatal az oktatási rendszerben tölt, illetve nőtt az egy időben iskolába járók száma is. Az egyetemi hallgatók életcéljai között felértékelődni látszik a személyes fejlődési lehetőség, a harmonikus társas viszonyok fenntartására való törekvés, szemben a gazdasági vagy munkahelyi státuszhoz kapcsolódó előnyökkel (J.Klér, 2013). A munkaerőpiacra lépés időpontja kitolódott, és változik a fiatalok munkavállalása is (Csehné, 2007/a). Jellemző a gurman munkavállalás, vagyis amikor csak egy adott munkára szerződik az egyén, majd máshol keres újabb kihívást jelentő feladatot. Mindez azt mutatja, hogy az élethosszig tartó foglalkoztatás felbomlóban van. A megváltozott helyzetre a munkavállalók határozott idejű szerződésekkel reagálnak, ami a friss munkavállalókban bizonytalanságot szül. Ennek a bizonytalanságnak egyik oka a karrierépítési tudatosság (Nagy, Budavári-Takács, 2014) alacsony foka, amelynek az egyik összetevője a megfelelő munkaerő-piaci tájékozottság. Ugyanakkor a bizonytalanságnak a tájékozatlanság is oka lehet. Ennek megfelelően a felmérés elvégzését az indokolta, hogy az eredmények alapján megoldási javaslatok szülessenek a jövőbeni diplomás munkavállalók munkaerő-piaci beilleszkedését segítőként.

## **Anyag és Módszertan**

A bemutatásra kerülő vizsgálat-rész (mely egy komplex kutatás egyik komponense csupán) törekvése az volt, hogy felfedje az ország különböző területein élő és tanuló felsőoktatási hallgató ismereteit a munkaerőpiacról.

A vizsgálat arra a feltételezésre épült, hogy ma már a hallgatók elegendő információ birtokában, viszonylag reális képpel, ismeretekkel rendelkeznek a magyar munkaerőpiacról, ismerik a hazai munkanélküliség jellemzőit, ezért munkaerő-piaci viselkedésüket tudatosság jellemzi. Mindazonáltal fellelhetők válaszaikban a Magyarországra oly jellemző regionális különbségek sajátosságai.

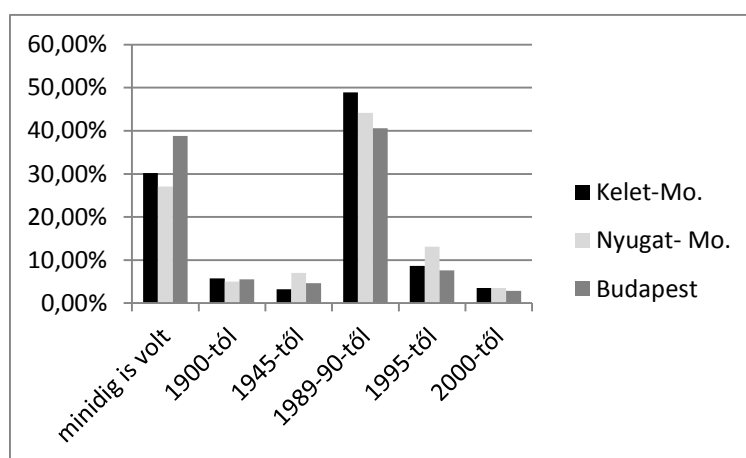
A vizsgálat módszere kérdőíves felmérés volt, 382 fős országos, részlegesen (nemek szerint) reprezentatív minta esetében. Az alkalmazott módszer a keresztábra, és az egy utas varianciaanalízis volt.

## **Eredmények**

A megkérdezettek bizonytalanok voltak abban a tekintetben, hogy mióta van munkanélküliség Magyarországon (1. ábra). A hallgatók fele sem (44%) tudja a helyes választ, hogy a

rendszerváltás idején alakult ki hazánkban a munkaerő-piaci egyensúlytalanság ezen formája. Érdekes, hogy a mintában részt vevők egyharmada (31%) szerint munkanélküliség mindig is volt. Nyilván saját életükre értik, hogy amióta ők megszülettek, mindig volt. A többi válasz 10%-nál alacsonyabb értékeket kapott.

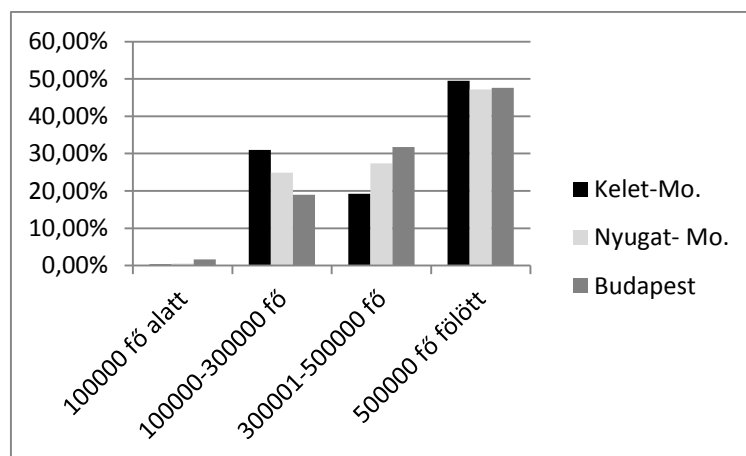
A chi2 próba eredménye (szig.:0,042) szignifikáns eltérést mutat a tájegységek válaszai között. Az adjusted residualok eredménye szerint eltérés figyelhető meg a „1989-90” válaszlehetőség mentén. Ezt a lehetőséget választó válaszadók között legnagyobb arányban kelet-magyarországiak voltak, a budapestiek pedig a legkisebb arányban. A „mindig is volt” lehetőséget jelölők között, legkisebb arányban nyugat-magyarországiak, legnagyobb arányban budapestiek voltak.



1. ábra: A munkanélküliség megjelenése Magyarországon (%) N=382

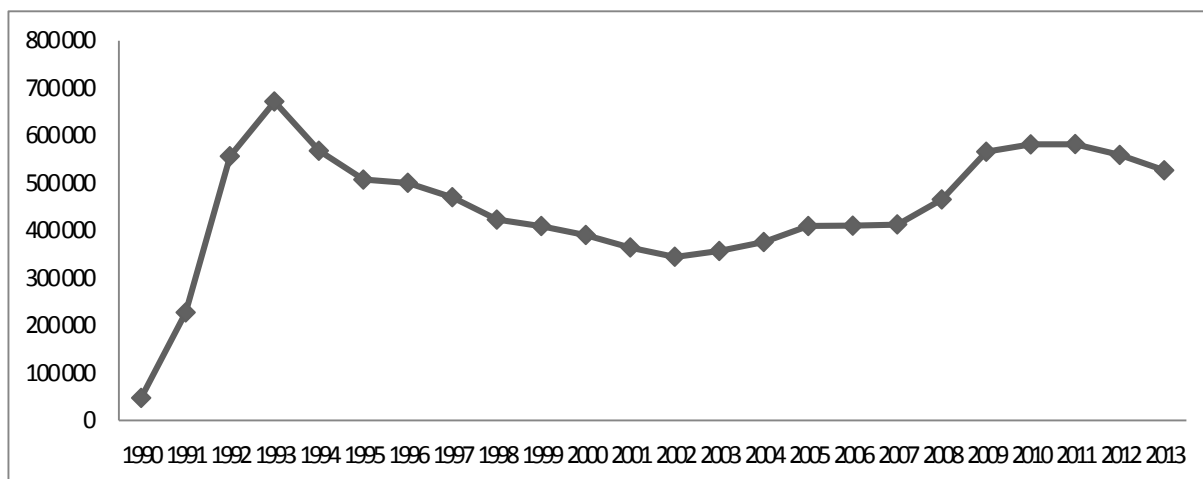
A magyar munkanélküliek számát tekintve a megkérdezettek fele rendelkezik helyes ismeretekkel, akik félmillió felettinek ítélték meg az álláskeresők számát. Mindazonáltal a minta több mint 20%-a csupán 100-300 ezer, illetve 300-500 főre becsüli a munka nélkül lévők állományát.

Regionálisan (2. ábra) a 100000-300000 fő esetét választók között legnagyobb arányban kelet-magyarországiak, míg a legkisebb arányban budapestiek voltak. Meglepő, hogy éppen abban a tájegységben tippelték legalacsonyabbra a munkanélküliek számát, ahol az a legmagasabb. Ugyanez volt egy korábbi kutatás eredménye is (Csehné, 2007/b).



2. ábra: A munkanélküliek nagysága Magyarországon (%) N=382

A munkanélküliség szintjének időbeli alakulását tekintve igen széles skálán mozognak a válaszadók ismeretei (3. ábra), területi elhelyezkedéstől függetlenül. Járatosak a munkanélküliség szintjének alakulásában, tisztában vannak vele, hogy mikor volt magas (1990-1994, 2001-2007 között, 2008-tól), illetve alacsony (1995-1997 valamint 1998-2001 között). Az 1990-94-es időszakot viszont majdnem fele-fele arányban ítélték alacsonynak és magasnak a megkérdezettek, holott ebben az időszakban volt a legmagasabb a munkanélküliség aránya Magyarországon (igaz, hogy 1991-ben még csak 2,1%-os, de 1993-ban: 13,6% volt a munkanélküliségi ráta értéke). A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.

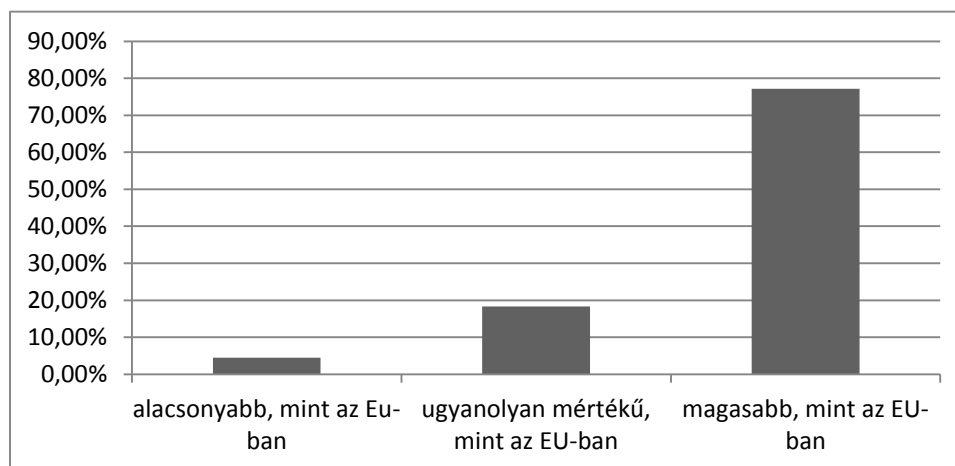


**3. ábra. A munkanélküliségi ráta alakulása Magyarországon (fő)**

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszadók 99%-ban tisztában vannak, hogy a munkanélküliséget Magyarországon százalékban mérik, és 72 fő meg is nevezte, hogy ez a mérőegység a munkanélküliségi ráta. A válaszok területi elhelyezkedéstől függetlek.

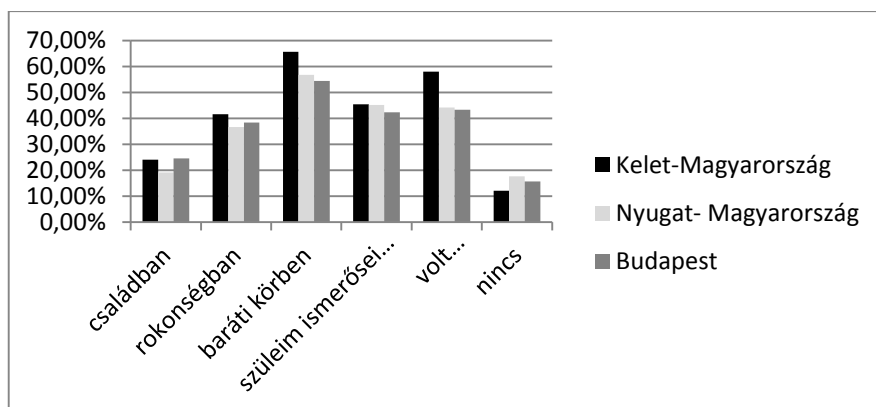
Nem csak a hazai munkanélküliség kezdetében és mértékében tájékozatlanok a megkérdezettek, hanem abban is, hogy hol a helyünk ezen a téren az EU-ban (4. ábra). Ugyanis, míg a magyar munkanélküliségi ráta 10,2% (2013. június), addig az EU átlag 12,4% az Eurostat adatai szerint. A vizsgálati mintában szereplők közel háromnegyede (69%) magasabbnak ítéli a hazai munkanélküliség mértékét a nemzetközínél, csupán a megkérdezettek 4,5%-a tudja a helyes választ. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.



**4. ábra: A magyar munkanélküliség aránya az EU-hoz képest (%) N=382**

A 5. ábra adatai tanúsága szerint, a megkérdezettek többségének van a környezetében munka nélkül lévő személy, leginkább a barátok (58%), volt osztálytársak (48%) illetve a szülők ismerősei között (44%), valamint a rokonságban (38%). Éppen ezért érthetetlen, hogy a megkérdezettek hogyan nem tudták helyesen behatárolni az országban található munkanélküliek helyes nagyságát. Kevés (15%) az olyan válaszadó, akinek egyáltalán nincs munkanélküli a környezetében.

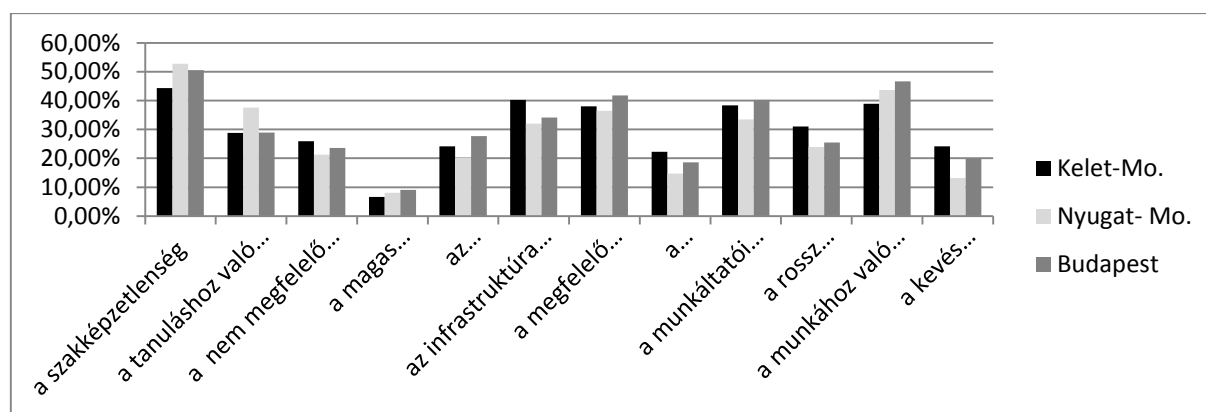
A regionális összehasonlítás arról árulkodik, hogy a kelet-magyarországi válaszadók között minden szinten a legmagasabb a százalékos arány, az ő környezetükben van a legtöbb munkanélküli.



5. ábra: Van-e munkanélküli a környezetében? (%) N=382

A magas munkanélküliség okaként a megkérdezettek kimagasló arányban jelölték meg (6. ábra) a „munkavállalói szakképzetlenséget” (48%) és a „nem megfelelő hozzáállást a munkához” (42%). Magas értékeket kapott még a „nem megfelelő szakképzés” (38%), az „infrastruktúra hiányossága” (35%), a „munkáltatói hozzáállás” (37%), és „a tanuláshoz való nem megfelelő hozzáállás” (32%). A „magas minimálbért” mindössze a megkérdezettek 7%-a jelölte be a munkanélküliség okaként.

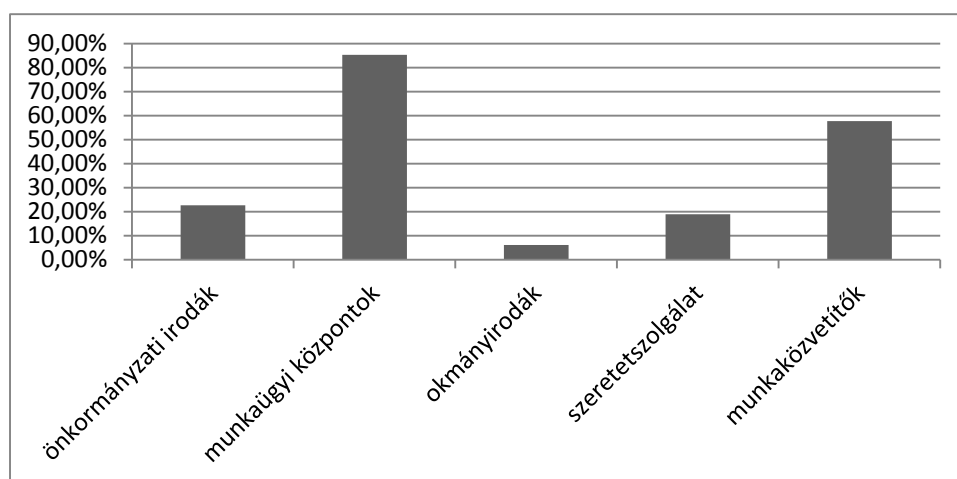
Regionális összehasonlításban egy esetben van szignifikáns eltérés a csoportok válaszaik között „kevés multinacionális cég” válasznál, amely lehetőséget legnagyobb arányban a kelet-magyarországi hallgatók választottak. A kelet-magyarországiak leginkább a szakképzetlenségben és az infrastruktúra hiányában látják a munkanélküliség okait. A tanuláshoz való nem megfelelő hozzáállást leginkább a nyugat-magyarországiak emelték ki, míg a munkához való helytelen hozzáállást a fővárosiak.



6. ábra: A magas munkanélküliség okai (%) N=382

A kérdésre, hogy az állammilyen intézkedésekkel próbálja csökkenteni a munkanélküliséget, több válaszlehetőséget is adhattak a megkérdezettek, amelyek között regionális különbség nem mutatható ki. A legtöbb gyakorisággal azok az eszközök szerepelnek, amelyeket ténylegesen preferál az állam. A leggyakoribb foglalkoztatáspolitikai intézkedés, amelyet a megkérdezettek megneveztek, mint a munkanélküliség csökkentési útját: az új munkahelyek létesítésének támogatása (97), az átképzés (61). Érdekes azonban, hogy 46 szavazatot kapott a „semmit” válasz, ami a válaszadók egy részének reménytelenségére, beletörődöttségére utal.

A munkanélküliekkel foglalkozó szervezeteket többnyire ismerik a megkérdezettek (7. ábra), ahol a legnagyobb gyakorisággal a munkaügyi központ és kirendeltség (90%), valamint a munkaközvetítők (53%) szerepelnek. Meglepő azonban, hogy közel 15%-ban bejelölték a szeretetszolgálat és 5%-kal az okmányirodák szerepét a munkanélküliek ellátásában, amely teljes tájékoztatatlanságról tesz bizonyosságot. A válaszok nem jeleztek területileg szignifikáns eltérést.



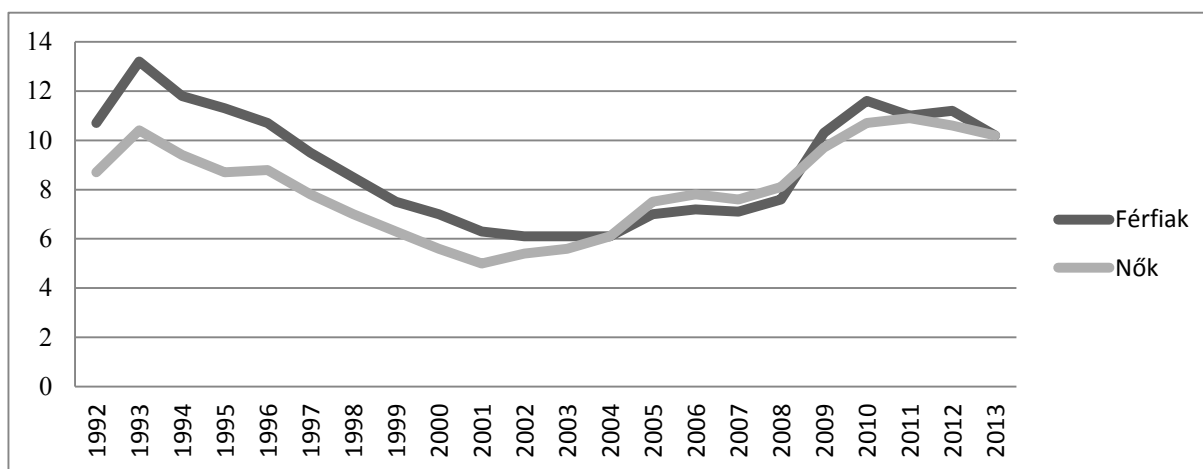
7. ábra: A munkanélküliekkel foglalkozó szervezetek ismertsége (%) N=382

Egyik kérdés annak feltárását célozta, hogy a megkérdezettek szerint mely szakmákban vannak munkanélküliek. A leggyakoribb válaszok alapján (76) a majoritás nem tesz különbséget, vagyis szerintük minden szakmában van munkanélküliek. Ezen kívül a megkérdezettek véleménye szerint kiemelkedő az oktatásban (35), az építőiparban (33), a bányászatban (31) és a mezőgazdaságban (26) lévő munkanélküliek száma. Bár a kérdés arra vonatkozott, hogy milyen szakmákat ismernek, amelyben munkanélküliek vannak, ennek ellenére a válaszadók nemzetgazdasági ágakat jelöltek meg. Fontos azt is megjegyezni, hogy túlnyomó többségben szakmunkás végzettséghez kötött szakmákat, ágazatokat jelöltek meg. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.

Szorosan kapcsolódott ehhez az előző kérdés ellentéte, vagyis melyek azok a szakmák, amelyekben nincs munkanélküli. A válaszok gyakoriságában első helyen áll az, hogy nincs ilyen (76), ami alátámasztja az előbbi válaszok eredményeit is, vagyis a válaszadók úgy vélik, hogy ma Magyarországon minden szakmában vannak munkanélküliek. Kimagasló eredményt kapott az egészségügy (69), holott a Magyar Kórházszövetség 2012-ben végzett felmérése szerint 1500-2000 orvos és 4000-6000 szakdolgozó hiányzik a magyar egészségügyből. Fele ekkora értéket kaptak az informatikában dolgozók (37) és a mérnökök (25). Érdekes, hogy bár gyakoriság kérdésében csupán 11 szavazatot kapott, de megjelentek a palettán a politikusok(!) is, mint egy olyan foglalkozás, ahol nincs munkanélküliség. Ennél a kérdésnél különös módon

csak diplomás szakmákat jelöltek meg a válaszadók, ami arra utal, hogy körükben még mindig él az a meggyőződés, hogy a diplomával sokkal nagyobb eséllyel lehet elhelyezkedni, és kisebb a valószínűsége, hogy munkanélkülivé válik az egyén. Ez egyébként megfelel a valóságnak: Magyarországon a felsőfokú végzettségűek foglalkoztatási rátája magasabb, a munkanélküliségi rátája alacsonyabb, mint az alacsonyabb végzettségűeké (Keczer 2014b). A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.

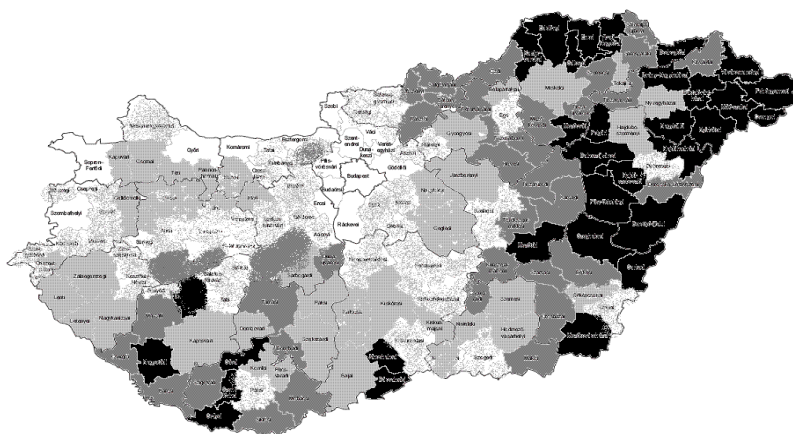
A kérdőív arra is rákérdezett, hogy a kitöltők szerint melyik nemet érinti jobban a munkanélküliség. Valójában sokáig a férfiak – annak ellenére, hogy a nők a gyermekvállalásból kifolyólag nehezebben tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon – voltak túlerepresentáltak a munkanélküliek között, ám az évek során ez az arány a nők felé tolódott el. A kérdőívet kitöltők jól látják, hogy ma Magyarországon a nők sokkal veszélyeztetettebbek a munkanélküliség által, mint a férfiak (8. ábra). Ennek egyik okaként feltételezhető, hogy a magyar munkaerő-piac feltételei a munka és a család összehangolását nem segítik elő: ha csak a munkaerő-piac rugalmasságára, vagy arra gondolunk, hogy a gyermekszülésnek milyen hatása van a karrierre (Czeglédi-Juhász, 2013). A válaszok alapján elmondható, hogy a jelentős különbség azért nincs, hiszen legtöbben, 54% vélik úgy, hogy a nők sokkal veszélyeztetettebbek a munkaerő-piacra való visszatérés, illetve elhelyezkedés tekintetében, mint a férfiak, akiket csupán a válaszadók 36%-a jelölt meg. Juhász (2014) vizsgálatai például azt igazolták, hogy 252 kismamát megkérdezve mintegy 70%-uk érezte úgy, hogy a munkaerőpiacon hátrányt jelent, ha a munkavállalónak kisgyermek van, ha vissza szeretnének térni a munka világába. Bár a kérdőívben csak férfi és nő változó szerepelt, a válaszadók 10%-a mindkét nemet megjelölte. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.



**8. ábra. A munkanélküliségi ráta alakulása Magyarországon nemenként (%)**

*Forrás: saját szerkesztés*

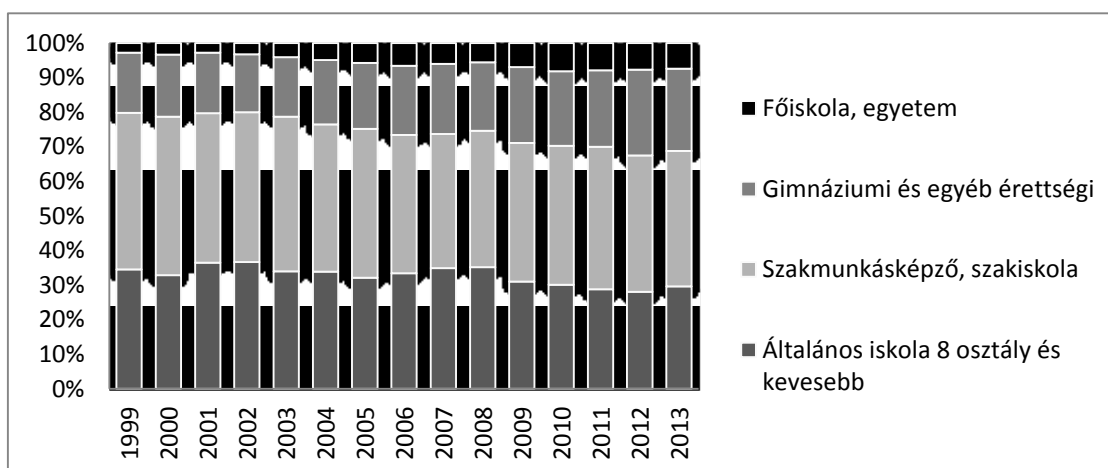
A magyarországi térségekben a munkanélküliség nagy területi különbségeket mutat, és ezzel a válaszadók 99%-ban tisztában is vannak. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést. Kimagasló volt azoknak a válaszoknak a száma, mely szerint az ország északi és keleti részén, Borsod-Abaúj-Zemplén (188) és Szabolcs-Szatmár-Bereg (133) megye az ország két legmagasabb munkanélküliségi rátájával bíró térsége. Ezt követte még a dél-nyugati országrész. Az alacsony munkanélküliségű megyék tekintetében az ország középső része, a főváros és környéke (159) vezeti a rangsort kimagasló eredményével, majd az észak-nyugati határszéli térségeket jelölték meg a válaszadók. A valós munkanélküliségi helyzetet a 9. ábra tartalmazza, sötéttel megjelölve a magas, világossal az alacsonyabb munkanélküliségű térségeket.



**9. ábra. A munkanélküliség térségi különbségei Magyarországon**

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszadók ismerik az összefüggést a munkanélküliség veszélye és az iskolai végzettség között (10. ábra). A legnagyobb kockázatnak a nyolc általánossal sem rendelkezők vannak kitéve, akiknek a munkaerőpiacon való elhelyezkedési esélyeik igen csak korlátozottak, és az egyetemi, illetve főiskolai végzettséggel rendelkezők vannak a legjobb helyzetben a munkaerőpiacon. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.



**10. ábra. A munkanélküliek iskolai végzettség szerinti szerkezetének alakulása (%)**

*Forrás: saját szerkesztés*

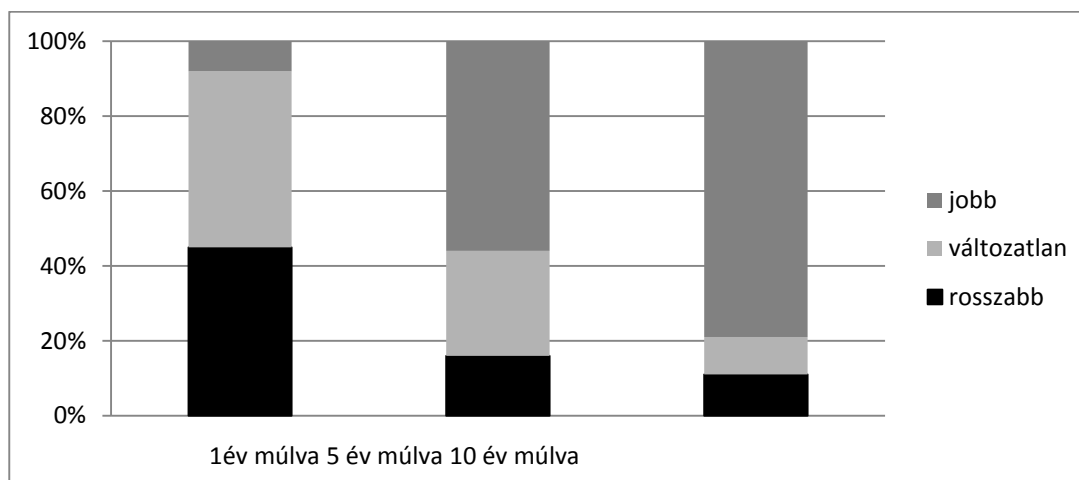
A válaszadók nem ismerik az országos átlag szerinti munka nélkül töltött idő hosszát, és jelentősen alábecsülik a mértékét. A válaszadók megkérdezettek mindössze 17%-a jelölte meg a helyes választ. Magyarországon egy évvel korábban a munka nélkül eltöltött idő átlagosan 14-16 hónap volt, de a Központi Statisztikai Hivatal 2013-ben végzett felmérése alapján ez átlagosan 18 hónapra emelkedett. A válaszadók fele, 50% (150 fő) szerint 6-12 hónapot töltenek átlagosan munka nélkül az állástalanok. A válaszok nem jeleztek szignifikáns eltérést.

A kérdőív különböző kifejezéseket tartalmazott a munkaügyi ellátások megnevezésében, amelyek ismerete hiányos a megkérdezettek körében. Legtöbbször – tévesen - a munkanélküli segély kifejezést jelölték meg, bizonyára a társadalmi és közéleti gyakorisága miatt. Nem derül ki a válaszokból, hogy a megjelölők valójában a szociális segélyt, vagy az álláskeresői járadékot értik ez alatt. Tudniillik ezek a hivatalos elnevezések, de a jogosultság feltételeiben

igen nagy különbségek vannak közöttük. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.

Megkértük a kitöltőket, hogy rangsoroljanak néhány tényezőt, amely véleményük szerint befolyásolja az újra elhelyezkedést, amennyiben valaki esetleg munkanélküli lesz. A jó kommunikációs képességnek, a kapcsolati tőkének, és a nyelvtudásnak tulajdonítanak legnagyobb szerepet az új munkahely megtalálásakor, majd a szakmai tapasztalat, az önbizalom és a szaktudás következik. A vizsgálat eredményeiből kiderül, hogy a minta résztvevői a szaktudást nem kötik össze a megkérdezettek a diploma minősítésével. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.

A kérdőív záró kérdése az volt, hogy a kitöltő szerint hogyan fog alakulni Magyarország munkaerő-piaci helyzete egy, öt illetve tíz év múlva. Az eredmények tükrözik a lakosság reménytelenségét a munkaerőpiac tekintetében, hiszen a nagy többség változatlanak, vagy éppen még rosszabbnak gondolja az elkövetkező egy évet (11. ábra). A válaszadók közül csupán (8%) gondolta úgy, hogy egy év múlva a helyzet jobb lesz, (45%) szerint rosszabb lesz, míg majdnem ugyan ennyi (47%) szerint ugyan olyan marad, mint amilyen most. 56% úgy véli, hogy öt év múlva már jobbak lesznek az állapotok, 16% rosszabbnak és 28% változatlanak gondolja a várható magyarországi helyzetet. A válaszadók közül 79% gondolta úgy, hogy tíz év múlva elérjük azt a gazdasági stabilitást, ami ahhoz kell, hogy a munkaerőpiac is jó helyzetben legyen, 11% szerint rosszabbak lesznek a körülmények, és 6% válaszolta azt, hogy minden marad úgy, ahogy most is. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.



**11. ábra. A megkérdezettek véleményének megoszlása a jövőbeli munkaerő-piaci helyzetről (%) N=382**

### Következtetések

A vizsgálat a hallgatók általános munkaerő-piaci tájékozottságának feltárására irányult, a munkanélküliségre koncentrálna, szem előtt tartva a területi elhelyezkedést. A kérdésfeltevésnek azon része, mely feltételezte a munkaerő-piaci tényezők ismeretét, csak részben igazolódott.

A megkérdezettek összességében tájékozatlanok a munkaerőpiac tekintetében. A hallgatók igen bizonytalanok abban, hogy mióta van munkanélküliség Magyarországon; mindössze a válaszadók fele rendelkezik helyes ismeretekkel arról, hogy mekkora ez az érték; csupán a



megkérdezettek 4,5%-a tudja, hogy ez alacsonyabb, mint az EU-s átlag. Nem várt eredmény, hogy többen bejelölték a szeretetszolgálat és az okmányirodák szerepét a munkanélküliek ellátásában, amely teljes tájékoztatlanságról tesz bizonyosságot. De meglepő, hogy éppen abban a tájegységben tudnak legkevesebbet a munkanélküliség mértékéről, ahol a legmagasabb. Mindazonáltal, a vizsgálat rámutatott, hogy munkaerőpiac kínálati oldalának szereplői többnyire ismerik a munkanélküliség szerkezetét. A válaszok regionális elhelyezkedés szerint nem jeleztek szignifikáns eltérést.

A kérdőíves felmérés alapján tehát kiderült, hogy a jövőben magyar diplomás munkavállalók ismeretei és elvárásai nem kielégítőek a munkaerőpiacra és a foglalkoztatáspolitikára vonatkozóan, mert némely kérdésben hiányosságok mutatkoznak, vagy téves információk vannak a birtokukban. Azonban a munkaerő-piaci tájékozottság területi differenciái nem mutathatók ki egyértelműen.

A vizsgálati eredmények rávilágítottak arra, hogy az egész országban nagyobb szerepet kell, hogy kapjon a munkavállalók munkaerő-piaci tájékoztatása, a kreatív munkaerő-piaci magatartásformák fejlesztésének szükségessége. Ez egyrészt az oktatási rendszer, másrészt a megkérdezettek saját felelőssége. A társadalomnak kiemelkedő feladata a változó piaczgazdasági igényekre épülő ismeretszerző helyek személyi erőforrásainak és infrastruktúrájának szervezeti kiépítése és működtetése is. Biztosítani kell mindenki számára az elérhetőséget, megfelelő információnyújtást.

### Irodalomjegyzék

1. Czeglédi Cs., Juhász T. (2013): Reconciliation plan of career and private life in the circle of daytime students in Hungary In: *Proceedings from VIII. International Conference on Applied Business Research ICABR 2013* 70-77. p. ISBN: 978-0-620-55419-0
2. Cseh Papp I., Hajós L. (2014): Education and working life in Hungary, *Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering*, 2, pp 105-110. ISSN 2067 -3809
3. Csehné Papp I. (2007/a): The link between education and the state of the labour market in Hungary, *Gazdálkodás*, english special edition, pp. 157-163. ISSN 0046-5518
4. Csehné Papp I.(2007/b):Regionális és foglalkoztatási különbségek a rendszerváltástól napjainkig. In: IV. Európai Kihívások nemzetközi tudományos konferencia, Szegedi Tudományegyetem, október 12. pp. 166-170 . ISBN 978-963-482-857-0
5. Csehné Papp I. (2013): A munkaerőpiac igényeinek megfelelő oktatási rendszer?, In: *Vzdelávanie, výskum a metodologia (Oktatás, kutatás és módszertan)*, szerk. Karlovitz J T., Torgyik J., International Research Institute, Komarno, pp. 650-657, ISBN 978-80-971251-1-0
6. Csete L. (2005): Az agrár- és vidékfejlesztés fenntartható rendszere. *Gazdálkodás*. 2. sz., 3-16 p. ISSN 0046-5518
7. Gulyás L. (2005/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. *Humánpolitikai Szemle* 3. pp. 84-96. ISSN0865-7009
8. Gulyás L. (2005/b): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. *Humánpolitikai Szemle* 4. pp 89-96. ISSN0865-7009
9. Juhászné Klér A. (2013): Szociális készségek és interperszonális személyiségjellemzők szerepe a pályafejlődésben - avagy hogyan ítélik meg önmagukat az egyetemisták? In: Karlovitz J. T., Torgyik J. (szerk.) *Vzdelávanie, výskum a metodologia [Oktatás,*

- kutatás és módszertan]. Komárno: International Research Institute, pp. 392-402 ISBN: [978-80-971251-1-0](#)
10. Juhász T. (2014): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek (monográfia) Publikon 130 p. ISBN: [978-615-5457-00-5](#)
  11. Keczer G. (2014/a): Üzleti ismeretek szak-és felnőttképzőknek I. Gazdasági és menedzsment alapismeretek SZTE JGYPK Kiadó, Szeged. 128 p. ISBN: [978-963-9922-73-5](#)
  12. Keczer G. (2014/b): Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. században. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged.
  13. Nagy L., Budavári-Takács I. (2014): Study of career building awareness among Hungarian and German young it professionals, In: Cs. Bálint Illés, A. Dunay, A. Slocinska (szerk.) New Trends in Management in the 21st Century, Czestochowa University of Technology, Czestochowa, pp. 73-83. ISBN: 978-83-63500-78-8
  14. Rechnitzer J. (2005): Miért élnek jobban az emberek a Dunántúlon, mint az Alföldön? Regionális különbségek és kezelési technikák, Mindentudás Egyeteme, VII. szemeszter, 11. előadás – 2005. november 23.

## MINŐSÉGI FELSŐOKTATÁS VS. MINŐSÉGI DIPLOMA, AVAGY A HUMÁNTŐKÉBE VALÓ KÉPZÉSI BEFEKTETÉS HASZNOSULÁSA MUNKAERŐ-PIACI ASPEKTUSBÓL

Mikáczó Andrea PhD<sup>1</sup> , Varga Erika PhD<sup>2</sup>

<sup>1</sup>egyetemi docens – <sup>2</sup>tanársegéd

Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézete – Társadalomtudományi Intézet

H-2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1.

### Összefoglalás

A tanulmány arra kíván rávilágítani, hogy a fiatalok munkaerő-piacra való kilépéséhez, az azon való érvényesüléshez milyen eszközök, módszerek, lehetőségek közül válasszanak oly módon, hogy az számukra a lehető legkedvezőbb megoldást eredményezze.

A tanulásnak/tudásnak tulajdonított jelentőség társadalmi megítélése változó képet mutat, az viszont vitathatatlan, hogy mind Magyarországon, mind szerte a világban az *életen át tartó tanulásban* (*lifelong learning* – *LLL*) rejlő lehetőségek jelenthetik az oktatási-képzési tevékenységek dinamizálásának és versenyképességének kulcsát.

### Abstract

Our paper is aimed at highlighting and trying to find answers to the questions what methods, instruments and possibilities there are at the disposal of the young in order to gain the best result possible when entering the labour market and wishing to be successful there.

The significance attributed to studying/knowledge by society shows a varied picture although it is evident that the opportunities hidden in *lifelong learning* (*LLL*) either in Hungary or all over the world can mean the key to dynamising education and training as well as being competitive.

**Kulcsszavak:** oktatáspolitikai, felsőoktatás, felsőoktatási szakképzés, duális képzés, munkaerőpiac, humántőke

**JEL besorolás:** J24

### Bevezetés

Mit látnak, érzékelnek a szülők, a középiskolások, az érettségit nem szerzett fiatalok, a már diplomások és a jelenlegi hallgatók a magyar felsőoktatásból?

Bizonyos értelemben magától értetődő, ha pozitív képet látnak, hiszen olyan hagyományos értékekhez köthetik, mint a tudás, műveltség, kultúra. Sokak számára a társadalmi felemelkedést jelentik a felsőfokú tanulmányok. A vonzó képet visszaigazolja a mai napig jellemző túljelentkezés és a tény, hogy az elit számára ma is magától értetődik a felsőfokú diploma. Orvos, ügyvéd, tanár, mérnök sem lehet sikeres felsőfokú tanulmányok nélkül.

A felsőoktatásról alkotott kép árnyékos oldalához tartozik azonban, hogy számos szakon szerzett végzettség nem biztosítéka egy fiatal számára a tisztességes megélhetésnek, a munkaerőpiacon való gyors és könnyű érvényesüléshez, és a képzés tartalmát is sok kritika éri.

A felsőoktatási expanzió két egyértelmű hatása volt: egyfelől ki kellett elégíteni a munkaerőpiac igényeit, aminek olyan képzett munkaerőre volt szüksége, amelyik rögtön alkalmazható, másfelől megnyílt a lehetőség a hátrányos helyzetű rétegek vagy a szakmai középiskolában érettségizettek felsőoktatási részvételére is (Csehné, 2014).

Manapság már egyre inkább átértékelődik tudás, a felgyorsult és radikálisan kiszélesedő információszerezés korában a hosszú évekig folytatott tanulmányok már nem tűnnek magától értetődőnek, és célszerűnek, de egyben gazdaságossági kérdéseket is felvet a tanulmányi idő hossza, a tanulmány jellege/típusa (Bálint – Polónyi – Siklós, 2013).

A felsőoktatásban való részvétel egyéni és közösségi előnyei elvitathatatlanok, a diplomaszerezés nemcsak az egyén életútjára gyakorol jelentősen pozitív hatást, de a fenntartható növekedés egyik legfontosabb kulcstényezője is a tudás, avagy a humántőkébe való képzési befektetés.

A tanulmány annak bemutatására fókuszál, hogy a Bologna-képzési rendszer által kínált felsőoktatási képzési struktúrán túlmutatóan melyek a humán tőkébe való befektetési lehetőségek új dimenziói (felsőoktatási szakképzés, duális képzés), és ehhez a jelenlegi hazai oktatáspolitikai célkitűzések miként fognak tudni hozzájárulni.

## **Anyag és módszertan**

A tanulmány alapvetően a felsőoktatási tevékenységeket leíró, szabályozó dokumentumok, jogforrások empirikus elemzésén alapul, amelyhez a vizsgált témakörben készült további szakirodalmak is feldolgozásra kerülnek kitérve egyes kapcsolódó statisztikai adatok szekunder elemzésére is.

## **Eredmények**

### *A magyar felsőoktatási rendszer átalakításának szükségessége*

Az elmúlt 25 év során Magyarország törlesztette a felsőoktatás sok évtizedes adósságát a társadalom, a családok irányába. Az elmúlt negyed évszázadban a felsőoktatáshoz való hozzáférés kiszélesedett, a képzésből a korábbi évtizedekben kizárt csoportok megszerezhatték a kívánt végzettséget, kialakult az egységes magyar felsőoktatás intézményrendszere és képzési szerkezete, visszaállt az oktatás és kutatás egysége, valamint megjelent a felsőoktatás minőségi fejlesztésének igénye.

A felsőoktatáshoz való hozzáférés lehetősége mind gazdasági, mind társadalmi szempontból jelentősen javult. 1990-ben az elitista 106 ezres felsőoktatás fokozatosan kinyílt, 15 évvel később már négyszer ennyi diák volt benne. Ma már nincs Magyarországnak olyan pontja, ahonnan ne lenne elérhető felsőoktatási intézmény egy órán belül, ez rendkívüli eredménynek tekinthető európai mércével mérve.

Ez az átalakulási folyamat – a fenti pozitívumok mellett – olyan módon és olyan elemeket tartalmazva zajlott le (a bolognai rendszer kritika nélküli implementációja, a tömegképzés

érdemi kontroll nélküli támogatása, a munkaerőpiac igényeitől való eltávolodás, a felsőoktatási autonómia hibás értelmezése, az intézményi integráció és a képzési szerkezet átgondolatlan kialakítása), amely a felsőoktatás szinte minden elemében egy alacsony hatékonysággal működő rendszeréhez vezetett (Topár, 2008).

Áttekinthetetlen, gazdaságtalanul felépített szakstruktúra, alkalmanként értéktelen diplomák, pazarló intézményrendszer, csökkenő oktatói, kutatói és hallgatói teljesítmény, széleskörű jogosítványokkal, de alacsony kötelezettséggel bíró rendszerek mind az intézmény irányításában, mind a hallgatói területen.

A hazai felsőoktatásnak fel kell vennie a globális világ által megkívánt tempót, mégpedig úgy, hogy a rendszerben lévő lehetőségek kiaknázásával, az értékmegőrzés és értékteremtés szem előtt tartásával, az erőforrások hatékony felhasználása mellett egy magasabb minőséget nyújtó, teljesítményelvű és a gazdasági szereplők igényeit is kiszolgáló rendszer jöjjön létre.

A munkaerő-piaci igényeknek megfelelő képzés azt jelenti, hogy az intézmények akkor teljesítik a feladatukat, ha a hallgatóknak átadott ismeretek a munkaerőpiacon relevánsak, a társadalom és a nemzetgazdaság számára egyaránt hasznosak, és ha az ország minden régiójában kellő számú, megfelelő végzettséggel rendelkező szakember áll rendelkezésre. Ennek érdekében az ország képzési szerkezete átalakítást és hatékonyság növelést kíván.

Az egyetemi hallgatók életcéljai között felértékelődni látszik a személyes fejlődési lehetőség, a harmonikus társas viszonyok fenntartására való törekvés, szemben a gazdasági vagy munkahelyi státuszhoz kapcsolódó előnyökkel. (J.Klér A., 2013.)

A felsőoktatás fenntartója olyan racionalizációs folyamatokat indított el, amelynek eredményeként folyamatosan, felmenő rendszerben kivezetésre kerülnek az elhelyezkedést nem elősegítő képzések (pl.: társadalmi tanulmányok alapképzési szak, műszaki menedzser alapképzési szak), illetve ezek állami ösztöndíjjal való támogatása is megszűnik, ugyanakkor ezek helyébe új képzési formák lépnek be, és törekszik a felsőoktatás és a szakképzés közötti átjárhatóság kedvezőbb feltételeinek megteremtésére. A jelenlegi elképzelések szerint 10-15 százalékkal csökkenhet a megszerezhető felsőoktatási szakképesítések száma a 2016-os felvételi eljárástól kezdődően, azaz a jelenleg működő, 2005-ben létrehozott és azóta folyamatosan bővülő 658 szak helyett a jövőben ez a szám 550 körüli értékre fog csökkenni.

**1. táblázat: Felsőoktatási fejlesztési indikátorok**

<b>TELJESÍTMÉNY-MUTATÓ</b>	<b>KIINDULÁSI ÉRTÉK (2013)</b>	<b>CÉLÉRTÉK (2020)</b>
A meghirdetett képzések száma az érintett kapacitások megtartása mellett országosan 15%-kal csökken	10 732	9 122
A lemorzsolódás aránya 10 százalékponttal csökken az alap- és osztatlan képzés átlagában	35%	25%
Külföldi hallgatók száma	23 000	40 000

A duális alapképzésben résztvevő hallgatók aránya a releváns képzési területeken az elsőévesek körében	0%	8%
A felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséggel rendelkezők aránya a 30-34 éves népességben belül	29,9% (2012)	35% (2023)
Külföldi részképzésben, legalább 3 hónap, vagy minimum 15 kredit értékű külföldi utazás vagy szakmai gyakorlat keretében részt vevő hallgatók aránya	10,41%. (2012)	20% (2023)

Forrás: [http://www.kormany.hu/download/d/90/30000/felsoktatasi\\_koncepcio.pdf](http://www.kormany.hu/download/d/90/30000/felsoktatasi_koncepcio.pdf); 2015

Az oktatás világa és a munkaerőpiac közötti átmenet zökkenőmentes biztosítása érdekében a jövő tekintetében előnyben részesülnek a projekt alapú, egyéni hallgatói munkavégzést igénylő oktatási formák, a munkaerőpiacon elvárt készségek beemelésre kerülnek a tantervekbe, kiszélesedik a duális felsőfokú képzés, reform alá kerül a felsőoktatási szakképzési rendszer, és várhatóan felsőoktatási és ipari együttműködési központok jönnek létre (Anwar M., 2011).

A felsőoktatási intézmények érzik, és belátják, hogy ennek az átalakításnak itt volt az ideje. A célkitűzés, hogy a jelenlegi 23 százalékról 35 százalékra tornásszák fel a diplomások arányát. Ám megváltozik a bemenet is: 2020-tól már a felvételi előfeltétele lesz egy középfokú nyelvvizsga.

A vállalatok a következő 3-5 évre tekintve felsőoktatási szinten fejlődésük legnagyobb akadályát abban látják, hogy nincsen elég műszaki szakember. Hiányt szenvednek közlekedésmérnökből, villamosmérnökből, gépészmérnökből, járműmérnökből, de a vegyészmérnök, az agrárszakember és bizonyos területeken a pénzügyi szakember is keresett a munkaerőpiacon továbbra is. Ezek a hiányszakmák jelzik, hogy merre kellene elmozdulnia a hazai felsőoktatásnak. A hiány azonban elsősorban nem mennyiségi, sokkal inkább minőségi. A legnagyobb baj, hogy a megszerzett elméleti tudás gyakorlati alkalmazásában nincsen kellő tapasztalatuk a végzeteknek. Ezen probléma megoldásához kínál lehetőséget a Németországban már az 1970-es évek óta sikeresen működő modell, a duális képzés, amelyet rendszeresen, nemzetközi összehasonlításban mért eredmények is bizonyítanak.

A duális képzési forma olyan gyakorlatorientált képzés, amely során a hallgató már egyetemi éve alatt részletes ismereteket szerez a munka világáról, szocializálódik a későbbi vállalati, üzemi, szervezeti feladatokra, a szakmai gyakorlóhelyen töltendő megnövekedő időben pedig közvetlenül megismerheti és részesévé válhat a munkafolyamatoknak, lehetősége nyílik a szakmai kompetenciák gyakorlására (Hrubos, 2012).

A duális képzés tehát a gyakorlatigényes alapképzési szakon folytatott képzés azon formája, amelyben a szakmailag minősített vállalatoknál folytatható gyakorlati képzések tantervi tartalmuknál, struktúrájuknál és a vállalatoknál töltendő, megnövelt óraszámuknál fogva

növelik a hallgatók szakmai kompetenciáját, vállalati üzemeltetési ismereteit és vállalati kultúráját.

A vállalatokkal a felsőoktatási intézmények kötnek együttműködési megállapodást a képzésben történő részvételre. A vállalat és a hallgató pedig hallgatói munkaszerződést köt: a vállalat a képzés teljes idejére köteles díjazásban részesíteni a hallgatót (tehát mind a vállalati, mind az intézményi periódusok alatt). A díj mértéke legalább hetente a kötelező legkisebb munkabér – minimálbér – 15%-a (tehát havonta legalább a minimálbér 60%-a körüli összeg).

A duális képzési formájú szakokra történő jelentkezés a 2015-ös felvételi eljárásban két, egymással párhuzamos szakaszból áll: az állami, általános felvételi eljárásból (mely semmiben nem különbözik a nem duális szakokra való jelentkezéstől), és egy vállalati felvételi szakaszból.

A duális képzési rendszer elterjesztése által az elkövetkező időszakban olyan hallgatók kerülnek ki nagy számban a felsőoktatásból, akik azonnal, több éves továbbképzés, és további anyagi ráfordítás nélkül képesek belépni a munka világába. A képzési modell alkalmazásával várhatóan csökken a lemorzsolódók aránya, élénkül a gyakorlatorientált képzések ösztönzése, illetve a valós munkaerő-piaci igényekhez igazodó diploma kerül kibocsátásra.

A 2015/2016 tanévben 21 felsőoktatási intézmény 79 alapképzési szakán indul el duális képzés. Az intézmények összesen 30 különböző típusú alapképzési szakot indítanak duális formában műszaki, informatikai, agrár, természettudomány és gazdaságtudományok szakterületeken. Az alapképzési szakok mellett a Budapesti Corvinus Egyetem próba jelleggel mesterképzést is indít duális formában. Ennek köszönhetően 2015 szeptemberétől akár 1000 hallgató kezdheti meg tanulmányait duális felsőoktatási képzéseken. Az intézmények több mint 350 külső partnerrel (gazdasági szervezettel) kötöttek együttműködési megállapodást (ebből 248 kis- és középvállalat), amelyekhez a hallgatók beadhatják jelentkezésüket.

A képzések szeptemberi indításáig a Duális Képzési Tanács határozza meg azokat a követelményeket, amelyek a felsőoktatási duális képzésben a szakmai gyakorló helyként közreműködő vállalattól, szervezettől, illetve a gyakorlati képzésben résztvevő szakembertől elvárhatóak.

A képzőhelyek minőségbiztosítása azért kulcsfontosságú, mert a duális képzésben a külső gazdasági szervezetek feladatai közé nemcsak a gyakorlati hely biztosítása tartozik, hanem a hallgatók formális képzése is.

Annak érdekében, hogy ez a modell hatékonyan működjön, és még inkább népszerűvé válhasson biztosítja a Kormány, hogy a képzés azon költségei, amelyek a vállalatoknál jelentkeznek, le lehessen írni a szakképzési hozzájárulásból, továbbá biztosítja a hallgatói szerződések – amit a hallgatók és a vállalatok kötnek – járulégmentességét, és még további kedvezmények is kilátásban vannak.

2015 őszétől a következő intézmények indítanak duális felsőoktatási képzéseket:

1. Budapesti Corvinus Egyetem
2. Budapesti Gazdasági Főiskola
3. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola
4. Debreceni Egyetem
5. Dunaújvárosi Főiskola
6. Eötvös József Főiskola

- 7.Gábor Dénes Főiskola
- 8.Kaposvári Egyetem
- 9.Károly Róbert Főiskola
- 10.Kecskeméti Főiskola
- 11.Miskolci Egyetem
- 12.Nyíregyházi Főiskola
- 13.Nyugat-magyarországi Egyetem
- 14.Óbudai Egyetem
- 15.Pannon Egyetem
- 16.Pécsi Tudományegyetem
- 17.Széchenyi István Egyetem
- 18.Szegedi Tudományegyetem
- 19.Szent István Egyetem
- 20.Szolnoki Főiskola
- 21.Tomori Pál Főiskola

A képzések szeptemberi indításáig a felsőoktatási intézmények számára célzott európai uniós forrás áll rendelkezésre a duális képzések fejlesztésére. A kormányzat elindította el a TÁMOP 4.1.1.F-15/1/Konv pályázatot, amely kifejezetten a képzések, illetve tananyagok, taneszközök, illetve az intézmény és a partnerszervezetek közötti oktatási együttműködési kapcsolatok fejlesztésére szolgál.

A pályázat keretösszege 2 200 000 000 forint, amely a konvergencia régiókban használható fel, az igényelhető támogatás összege legalább 200 000 000 Ft, de legfeljebb 400 000 000 Ft lehet. pályázhatnak.

A pályázat egyik fő célja a duális képzési rendszer elterjesztése az alapképzés és a felsőoktatási szakképzés területén. Legfontosabb célkitűzései között szerepel a gyakorlatorientáltság növelése a képzési tartalomban és módszerekben, a felsőoktatási képzések keretében a munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése, valamint a felsőoktatási képzés kooperatív duális rendszerűvé alakítása. *(EMMI Felsőoktatásért Felelős Államtitkárság)*

#### *A felsőoktatási szakképzés általános jellemzői*

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (Ftv.) 113. § (4) bekezdés szerint: „A 2005. évi felsőoktatási törvény alapján nyilvántartásba vett felsőfokú szakképzés 2012 szeptemberét követően nem indítható. A már megkezdett képzések változatlan feltételek mellett kifutó rendszerben – de legfeljebb a 2015/2016-os tanévben – fejezhetők be.”

Tehát megszűnt a felsőfokú szakképesítés intézménye, helyette bevezetésre került a felsőoktatási szakképzés. A felsőoktatási intézmények által hallgatói jogviszony keretében folytatott szakképzés felsőfokú szakképzettséget ad, újabb végzettségi szintet azonban nem, azaz a felsőoktatási szakképzésben felsőfokú szakképzettséget tanúsító oklevelet lehet szerezni. A felsőoktatási szakképzés besorolási alapszakján való továbbtanulás esetén a felsőoktatási szakképzés képzési és kimeneti követelményeiben meghatározott kreditek 75 százalékát el kell ismerni, ez egy 120 kredites felsőoktatási szakképzés esetében azt jelenti, hogy a továbbtanulásnak megfelelő alapképzési szakon 90 kreditet be kell számítani.



A képzési idő legalább négy félév, kivéve, ha az európai uniós jog valamely képzés tekintetében ennél hosszabb időt állapít meg, ebből egy félév egybefüggő szakmai gyakorlat a szakképzettségnek megfelelő munkakörben és munkahelyen.

A felsőoktatási szakképzés célja a munkaerő-piaci igényekhez igazított gyakorlatias, speciális szaktudást igénylő szakemberek képzése. Az elméleti és gyakorlati képzés aránya: 40%-60%

*Milyen előnyei vannak a felsőoktatási szakképzésnek?*

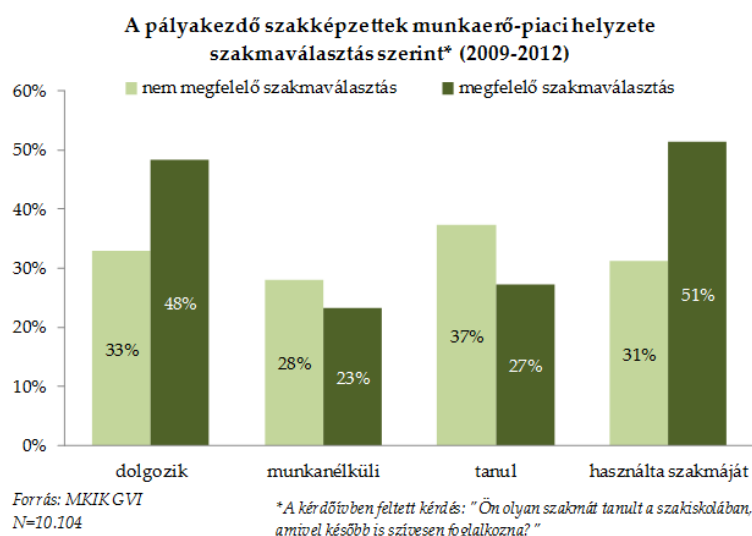
- két év alatt bizonyítvány által igazolt felsőfokú szakképzettség szerezhető;
- lehetőséget ad az elhelyezkedésben és a munkavállalás során elvárt első munkatapasztalatok megszerzésére;
- továbbtanulás esetén a tanulmányi eredményeknek egy része beszámítható;
- a felvett hallgatót ugyanolyan jogok illetik meg, mint az alapképzési szakra felvett diákokat, jár neki diákigazolvány és jogosult diákhitelre is.

*A középfokú szakképzés dilemmái*

Napjainkban a pályakezdők munkaerő-piaci helyzete az egyik legkérdésesebb. Gyakran a társadalmi csoport elvárásai és képességei nem igazán találkoznak a munkáltatók elvárásaival, és ez is az oka annak, hogy a pályakezdők munkaerő-piaci elhelyezkedése sok problémát és feladatot vet fel (Czeglédi Cs. – Juhász T., 2015).

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) és az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (GVI) évente megismételt kérdőíves felmérésben 2009 és 2012 között több, mint 10 000 olyan fiatal pályáját követte, akik szakiskolában vagy szakközépiskolában szereztek szakmát.

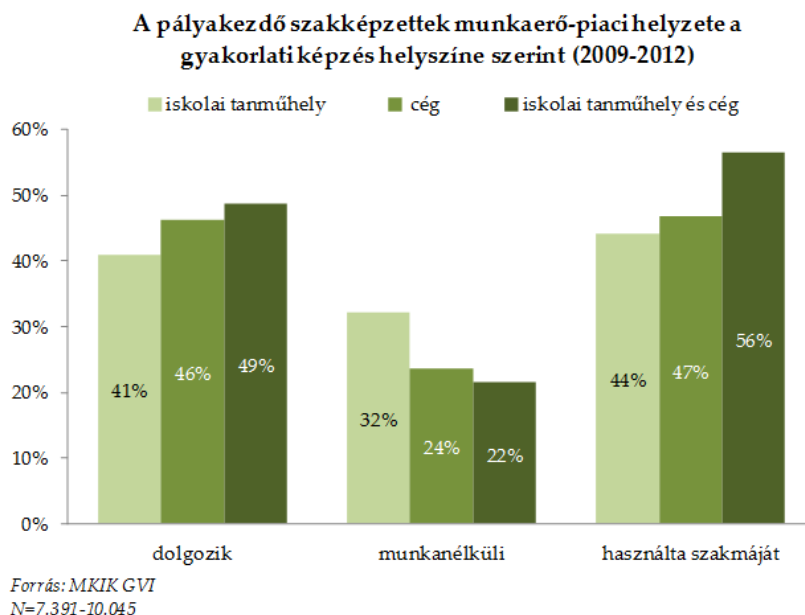
A kutatási eredmények (1. ábra) azt mutatják, hogy a szakképzett pályakezdők elhelyezkedési esélyeit leginkább az javítja, ha olyan szakmát tanultak, amely megfelel érdeklődési körüknek, és amivel később is szívesen foglalkoznának. A megfelelő szakmát tanultak 48 százaléka, míg a nem megfelelő szakmát végzeteknek csak 33 százaléka dolgozott a kérdezés időpontjában. Azaz nagyobb arányban sikerült elhelyezkedniük azoknak, akik érdeklődésüknek és tehetségüknek megfelelőbb szakmát szereztek.



**1. ábra: A pályakezdő szakképzettek munkaerő-piaci helyzete szakmaválasztás szerint (2009-2012)**

Forrás: MKIK GVI

A gyakorlati képzést külső cégnél elvégzők - a cégekkel tanulószerveződést kötők - is könnyebben tudnak elhelyezkedni. Azok közül, akik csak az iskolai tanműhelyben végezték gyakorlati képzésüket, 41 százalék talált munkát 9 hónap alatt, ez az arány a külső céghez járók körében 46 százalék, a mindkét helyre járók között pedig 49 százalék. A jó szakiskolai tanulmányi eredménnyel rendelkezők is jobb esélyekkel indulnak álláskeresőskor: a munkába álltak tanulmányi eredményének átlaga 3,68, a többieké pedig csak 3,60 volt (2.ábra).



**2. ábra: A pályakezdő szakképzettek munkaerő-piaci helyzete a gyakorlati képzés helyszíne szerint (2009-2012)**

Forrás: MKIK GVI

Emellett a férfiaknak és a gépészeti szakmát tanultaknak is nagyobb esélyük van a 9 hónapon belüli elhelyezkedésre. A gazdasági válság óta egyre nehezebb munkaerő-piaci helyzet 2009 után azonban minden évben rontotta a pályakezdő szakképzettek elhelyezkedési esélyeit.

A munkanélküliségi kockázat esetében jelentős a családi háttér hatása: az alacsony végzettségű és a munkanélküli apák gyermekei gyakrabban válnak munkanélkülivé. Az érdeklődési körüknek megfelelő szakmát végzetek körében alacsonyabb (23 százalék) a munkanélküliség, mint azok között, akik nem szívesen foglalkoznának a jövőben a megelőző évben szerzett szakmájukkal (28 százalék, lásd fenti ábra).

A munkanélküliségi kockázatot a továbbtanulási ambíciók és az idegen nyelv ismerete is csökkentik. Az idegen nyelvtudással bírók 21 százaléka volt munkanélküli a kérdés időpontjában, míg a csak magyarul tudók között ez az adat 30 százalék volt. Az érettségi megszerzése is csökkenti a munkanélküliség esélyét: az érettségizettek 18 százaléka számolt be munkanélküliségről, a csak szakképzettséggel rendelkezőknek viszont 25 százaléka.

Emellett a tanulószerveződéses tanulók ritkábban válnak munkanélkülivé: a csak iskolai tanműhelybe járók között 32 százalékot tett ki a munkanélküliek aránya a kérdések időpontjában, míg a külső céghez járók körében 24 százaléknak, a mindkét lehetőséget megragadók között pedig 22 százaléknak nem volt munkája.

## Összefoglalás

A felsőoktatás szerkezeti átalakításánál feltétlenül figyelmet kell fordítani a beiskolázási létszámokhoz kapcsolódó problémára. Az elmúlt években a felsőoktatást is elérte a születések számának egykori drasztikus visszaeséséből fakadó létszámcsökkenés: míg a KSH adatai szerint 2010-ben a 18 éves korosztály statisztikai létszáma mintegy 126 000 fős volt, 2015-re e korosztály létszáma 105 000 főre tehető, ami néhány év alatt csaknem 20%-os csökkenést jelent (Bágyi-Magyar A. et. al., 2009). Ez a trend jelentősen csökkentette és a következő években is csökkenteni fogja a magyar felsőoktatás iránti keresletet, legalábbis ebben a korosztályban. A vélhetően csökkenő hallgatói létszám azonban egyben erőforrás is: a felszabaduló kapacitások jól hasznosíthatóak a felsőoktatás minőségi átalakítása során.

A nemzetközileg versenyképes gazdaság alapjául szolgáló humán erőforrás biztosításában Magyarországnak egy igen fontos problémával kell szembenéznie. A munkaerő tovább- és átképzése az élethosszig tartó tanulás különböző formáin keresztül történik, és e tekintetben hazánk igen kedvezőtlen mutatókkal rendelkezik. Ez a nem-formális képzésben való részvétel adataival illusztrálható a legérthetőbben.

Hazánkban a 25-34 éves korosztály 10%-a, míg az 55-64 éves korosztály 2%-a vesz részt nem formális képzésben, ami alig negyede az OECD átlagnak (37% ill. 23%). *Az élethosszig tartó tanulás* problémáinak megoldása nem elsősorban a felsőoktatás feladata, a szerkezeti átalakítás során azonban erre a kihívásra a felsőoktatásnak is válaszolnia kell.

Magyarországi munkavállalók szakmaelhagyását vizsgálva (Csehné Papp I. - Hajós L., 2014) kiderült, hogy érthető módon az eredmények szoros összefüggést mutatnak a pályaelhagyás ideje és a szakmai megbecsülés, illetve a pályaelhagyás ideje és az anyagiakkal való megelégedettség mértéke között.

## Következtetések

Célkitűzés a képzési programok átstrukturálása annak érdekében, hogy minden hallgató a képességeinek és lehetőségeinek megfelelő, a munkaerőpiacon értékes tudásra tegyen szert. A szakképzési rendszerből történő felsőoktatási átmenet biztosítására, új képzési szerkezet és alapképzési típus kialakítására (pl. üzemmérnök, üzemgazdász), azaz a munkaerő-piaci részvételhez jobban alkalmazkodó képzési formákra van szükség.

### Akciók:

- Az ágazati szabályozás szintjén szükséges kialakítani a szakképzésre és a munkatapasztalatra építő alapképzési kimenetet (pl. üzemmérnök, üzemgazdász), több fajta továbbképzési és egyúttal mesterszakos kimeneti formát is biztosítva.
- A felsőbb szintű képzésből az alacsonyabb képzési szintbe való bekapcsolódás lehetőségének megteremtése, így biztosítva megfelelő szintű kimenetet.
- Duális képzések elindítása, a felsőoktatás rendszerébe tartozó szakképzések profiltisztítása, a felsőoktatás rendszerébe tartozó rövid ciklusú, valamint felsőfokú tovább- és átképzési programok indítása az intézményi és az ágazati szabályozás felelősségi körében.
- A jelenlegi felsőoktatási szakképzések szakmai színvonalának emelése mellett annak elérése, hogy ezen gyakorlatorientált képzések is biztosítsanak felsőfokú végzettséget, adott esetben biztosítva annak lehetőségét, hogy a szakiskolából, szakközépiskolából jelentkező hallgatók - megfelelő színvonalú középiskolai eredmény esetén – kerüljenek

be ezen képzésekre, továbbá átvétellel azon hallgatók, akik a klasszikus értelemben vett alapképzést, osztatlan képzést nem tudják elvégezni.

- A doktori képzésre felkészítő 4 féléves mesterképzések mellett olyan 2-4 féléves, gyakorlatorientált mesterképzések létesítése, melyek nem a doktori képzésre, hanem a magasabb minőségű ismeretek biztosítása révén a még magasabb minőségű munkavégzésre készítene fel.

### Irodalomjegyzék

1. Anwar M. (2011): A felsőoktatás minősége európai dimenzióban In: Minőség és Megbízhatóság 2011/3
2. Bálint J. - Polónyi I. Siklós B. (2013): A felsőoktatás minősége, Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest
3. Bángi-Magyar A. et. al. (2009): AVIR kézikönyv, Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest
4. Csehné Papp I. - Hajós L. (2014): Education and working life in Hungary, *Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering*, 2
5. Csehné Papp I. (2014): Munkaerő-piaci álmok, In: Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben. szerk. Karlovitz J T, International Research Institute, Komarno
6. Czeglédi Cs.-Juhász T. (2015): „Mit várunk el a pályakezdőktől?” Vélemények és szempontok a cégek oldaláról, (megjelenés alatt Studia Mundi-Economica tudományos on-line folyóirat, 2015)
7. Hrubos I. (2012): Felsőoktatás-politika, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
8. Juhászné Klér A. (2013): Szociális készségek és interperszonális személyiségjellemzők szerepe a pályafejlődésben - avagy hogyan ítélik meg önmagukat az egyetemisták? In: Karlovitz J T, Torgyik J (szerk.) Vzdělávanie, výskum a metodológia [Oktatás, kutatás és módszertan]. Komárno: International Research Institute
9. Topár J. (2008): Felsőoktatási intézmények minőségbiztosítása In: Educatio 17. évf. 1. sz.
10. 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról
11. 19/2012. (II. 22.) Korm. rendelet a felsőoktatási minőségértékelés és -fejlesztés egyes kérdéseiről

### Internet:

1. <http://www.mab.hu/web/index.php?lang=hu>
2. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/lifelong\\_learning/c11067\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11067_hu.htm)
3. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth/youth/ef0024\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/youth/ef0024_hu.htm)
4. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hu&catId=950>
5. <http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/felsooktatasiert-felelos-allamtitkarsag>
6. <http://www.kormany.hu/download/d/90/30000/felsoktataskoncepcio.pdf>

## „MIT VÁRUNK EL A PÁLYAKEZDŐKTŐL?” VÉLEMÉNYEK ÉS SZEMPONTOK A CÉGEK OLDALÁRÓL

"WHAT DO WE EXPECT FROM ENTRANTS?" OPINIONS AND ASPECTS FROM THE  
SIDE OF COMPANIES

Czeglédi Csilla PhD<sup>1</sup>, Juhász Tímea PhD<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> egyetemi docens, <sup>(2)</sup> szabadúszó

Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

Email: [czegledi.csilla@gtk.szie.hu](mailto:czegledi.csilla@gtk.szie.hu), [juhasz.timi@hotmail.com](mailto:juhasz.timi@hotmail.com)

### Összefoglalás

Napjainkban a pályakezdők munkaerő-piaci helyzete az egyik legkérdésesebb. Gyakran e társadalmi csoport elvárásai és képességei nem igazán találkoznak a munkáltatók elvárásaival, és ez is az oka annak, hogy a pályakezdők munkaerő-piaci elhelyezkedése sok problémát és feladatot vet fel. Ez volt az egyik indoka annak, hogy a 2013-2014-es évben egy kérdőíves felmérés készült annak érdekében, hogy megvilágításra kerüljön a foglalkoztató cégek véleménye és alkalmazási szempontjai a pályakezdőkkel szemben. A vizsgálatban kimondottan magyar szervezetek voltak, így jellemzően a hazai vállalatok véleményéről, hozzáállásáról adunk képet a publikációnkban. Habár az adott vizsgálat nem tekinthető reprezentatívnak, ám jól mutathatja a hazai foglalkoztatóknak a pályakezdőkkel szembeni elvárásait. A kutatási eredmények azt igazolják, hogy a vizsgálatban résztvevő szervezetek mérete csak részben determinálja, hogy milyen a viszonyulásuk és a megítélésük a pályakezdőkkel szemben.

### Abstract

The labour-market situation of entrants at present is one of the most questioned issues. The expectations and skills of this social group do not often meet the expectations of the employers; and this can also be one reason why the labour-market employment of entrants raises several problems and tasks. This was one cause for carrying out a questionnaire-type research in 2013-2014 in order to reveal the opinions of employing companies and their aspects for employing entrants. Only Hungarian organisations took part in the research, therefore mainly the opinions of Hungarian organizations were revealed. Although the given research cannot be considered representative, it is able to give a clear view about the Hungarian employers' expectations towards entrants. The results of the research justify that the size of the companies participating in the research just partly determines their attitude and judgement towards entrants.

**Kulcsszavak:** pályakezdők, munkaerőpiac, foglalkoztatók, tudás, tapasztalat

**JEL besorolás:** J29

### Bevezetés

Manapság már egyre inkább átértékelődik a tudás, a felgyorsult és radikálisan kiszélesedő információszerzés korában a hosszú évekig folytatott tanulmányok már nem tűnnek magától értetődőnek és célszerűnek, de egyben gazdaságossági kérdéseket is felvet a tanulmányi idő hossza, a tanulmány jellege/típusa (Mikáczó-Varga, 2015).

„A megszerzett tudás csak úgy nem vész el, ha a végzett hallgató a felsőoktatásban szerzett végzettségéhez, szakterületéhez illeszkedő állásba tud elhelyezkedni. ...a felsőoktatás rendszerét a munkaerőpiachoz kell igazítani, mert az egyének emberitőke-beruházásainak megtérülése és a társadalmi veszteségek elkerülése csak így biztosított” (Petőné Csuka, 2014 311.o.). A statisztikák azt mutatják, hogy az iskolapadból kikerülő fiatalok csak nehezen és gyakran nem a képzettségüknek megfelelő munkalehetőségeket találnak. Igaz, vannak tudomány területek, így például az informatika, ahol a végzettek az átlagnál gyorsabban tudnak elhelyezkedni és magasan értékelt munkát tudnak végezni, de a többség gyakran küzd elhelyezkedési nehézségekkel.

A fiatalok munkaerő-piaci boldogulását egyrészt a tömegképzés, másrészt a gazdasági élet felgyorsult tempója is nehezíti. A szabályozási környezet is folyamatosan változik, amely nem az elhelyezkedésnél, hanem a továbbtanulásnál, a megfelelő szakválasztásnál jelent nehézséget.

A tömegképzés hatására egyre több és több felsőfokú végzettséggel rendelkező kerül be a munkaerőpiacra, amely nagyobb versenyt eredményez. A felsőoktatási expanzió két egyértelmű hatása volt: egyfelől ki kellett elégíteni a munkaerőpiac igényeit, aminek olyan képzett munkaerőre volt szüksége, amelyik rögtön alkalmazható, másfelől megnyílt a lehetőség a hátrányos helyzetű rétegek vagy a szakmai középiskolában érettségizettek felsőoktatási részvételére is (Csehné, 2014). A felgyorsult gazdasági élet pedig gyorsan változó, sokszínű környezetet eredményez kihívásként. Mind a két nehezítő tényező ellen hathat a tanulás melletti munkavégzés. „Az üzlet és az oktatás közötti szakadék áthidalása”<sup>1</sup> című európai kutatásból az is kiderül, hogy a pályakezdő fiatalok esetében hiányosak az úgynevezett "softskillek", azaz a jó kommunikációs képesség, a csapatmunkára való készség, a magabiztosság vagy a kreativitás.

Több hazai kutató számos oldalról vizsgálta a szükséges készségeket, képességeket. Hazánkban a problémamegoldó képesség és a konfliktuskezelési készség vonatkozásában mutattak hasonló eredményeket az egyetemisták körében végzett kutatások, és a témakörben megtartott strukturált csoportfoglalkozások (J. Klér 2013, J. Klér - Budavári-Takács, 2010, Budavári-Takács-J. Klér, 2012). Budavári-Takács, Suhajda egyik munkájában az álláshirdetések vizsgálatával megállapította, hogy a cégek az álláshirdetések megfogalmazásakor korlátozott számú kompetenciákkal dolgoznak. A képzettségi szinttől függetlenül ugyanazokat a kompetenciákat várják el a jelölttől (Budavári-Takács, Suhajda, 2015, 56.o.). Másrészt a tanulás melletti munkavégzés során kapcsolatokat, ismeretségeket lehet építeni.

Az oktatási idő kitolódásával a fiatalok pályaearitése is változott. Az oktatás, a gyakorlat összehangoltabb együttműködésére lenne szükség ahhoz, hogy egy pályaeartebb, épp az aktuális piaci igényeknek megfelelő kompetenciákkal rendelkező pályakezdők jelenjenek meg a munkaerőpiacon (Czeglédi-Juhász, 2013).

### **Anyag és módszertan**

A munkáltatókat célzó kutatás 2013-2014-ben volt, amely alapvetően több részből állt. Egyrészt szekunder kutatással a témában készült szakirodalom tanulmányozása történt meg (amelyből rövid összefoglaló az irodalmi részben bemutatásra került), illetve primer kutatás zajlott a cégek bevonásával. A primer vizsgálatok szintén két részből álltak. Egyrészt egy kvalitatív kutatásból, amely a probléma megfogalmazását, bemutatását célozta meg, majd ezt

---

<sup>1</sup>Closing the Gap Between Business and Education, 2012.

követően a kvantitatív felmérés következett, ahol lehetőség volt statisztikai módszerekkel az egyes összefüggések, különbségek feltárására, valamint a következtetések levonására.

Jelen tanulmány a kvantitatív vizsgálat néhány eredményét mutatja be. A kutatás során internetes kérdőívet kellett a felmérésben résztvevő cégeknek kitölteniük, anonim és önkéntes módon. A mintagyűjtés nem volt reprezentatív, a hólabda elv alapján 105 cég vállalkozott a kérdőívek megválaszolására. A kérdőívek kiértékelése során valamennyi kitöltött kérdéssor értékelhető volt, így a kutatásban az összes cég részt tudott venni.

A kérdőívben alapvetően zárt kérdések voltak, amelyek metrikus és nominális változókra épültek. A struktúráját tekintve három részre tagolódott. Az első csoportba azok a kérdések tartoztak, amelyek a szervezetek jellemzőire kérdeztek rá, azaz a cég elhelyezkedésére, méretére, tulajdonosi formájára, stb. A következő része a kérdőívnek a pályakezdők szakmai és érzelmi kompetenciáját vizsgálta a munkáltatók szemszögéből, vagyis hogy e tekintetben mennyire felelnek meg a munkaadók elvárásainak. Végezetül a kérdőív harmadik része azokat a kérdéseket tartalmazta, amely a munkavállalók és a munkaadók elvárásainak kompatibilitását, különbségeit vizsgálta különös tekintettel a foglalkoztatóknak a pályakezdőkkel szemben meglévő pozitív és negatív előítéleteire. A kiértékelések egy-és többváltozós statisztikai módszerek felhasználásával valósultak meg, így keresztábra-elemzés, variancia-analízis alkalmazása történt.

A továbbiakban az alábbi hipotézis vizsgálatával történik az eredmények bemutatása.

### *Hipotézis*

Azt feltételezzük, hogy a vizsgálatban szereplő cégek esetében a vállalatok mérete befolyásolja, hogy milyenek az elvárásaik és a viszonyulásuk a pályakezdő fiatalokhoz.

### **Eredmények**

Mint említésre került 105 magyarországi szervezet vett részt a kutatásban. A regionális elhelyezkedésüket illetően 61,9%-ban közép-magyarországi, 16,2%-uk észak-magyarországi szervezet volt, 9,5%-uk a Közép-Dunántúlról, 5,7%-uk a Nyugat-Dunántúlról, és 1,9%-uk a Dél-Dunántúlról származott, míg 4,8%-a a mintának az Észak- és Dél-Alföldön volt megtalálható.

A cégek méret szerint 36,2%-ban nagyvállalatok (250 vagy annál több embert foglalkoztatók) voltak, 22,9%-ban középvállalatok (50-249 fővel működők), 19%-ban a kisvállalatok (9-49 alkalmazottal rendelkezők) és 21,9%-ban mikro vállalkozások vettek részt a vizsgálatban (2-8 dolgozóval).

A szervezeti tevékenységek szerint a kereskedelmi (17,1%) és a pénzügyi szolgáltatást (19%) nyújtó cégek voltak legnagyobb arányban a kutatásban, ugyanakkor a legkisebb részben a bányászat, az egészségügyi és szociális szolgáltatást végző szervezetek voltak képviselve (0%, 1,9%).

A tulajdonosi viszonyok szerint a cégek 65,7%-a kizárólag magyar tulajdonban volt, 23,8%-uk teljesen külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkezett, míg 10,5%-uk vegyesvállalként működött.

A kutatásban részvevő cégek közül 13,3%-uknál a kutatás időpontjában nem volt alkalmazásban pályakezdő, míg 48,6%-uknál 5 főt, vagy annál kevesebbet, 16,2%-uk viszont 20 főt, vagy annál több frissen végzettet foglalkoztatott.

A felmérésben megvizsgálásra került, hogy a pályakezdőket a képzettségüknek megfelelően alkalmazták-e a szervezetek. 65,7%-uk a cégeknek a képzettségük alapján biztosított munkát a frissen végzetteknek, 21%-uk nem a végzettségnek megfelelő állásban alkalmazta a fiatalokat, míg 13,3%-uknál nem volt pályakezdő. A keresztábla-elemzés azt mutatta, hogy nem volt szignifikáns összefüggés a vállalati méret és a képzettség szerinti alkalmazás között.

A vizsgálat során kiderült az is, hogy a cégek 76,2%-ban beosztottként foglalkoztatják a fiatal végzeteket, 20%-uknál alsó szintű vezetői pozícióban vannak, 2,9%-uk középvezetői pozíciót tud nekik biztosítani, míg 1%-uk felső szintű vezetőként ad nekik állást. A vállalati méret alapján e kérdésben a szervezetek szignifikánsan nem voltak eltérő gyakorlaton.

A vállalatok több mint harmada (35,2%) érezte úgy a kutatás során, hogy egy pályakezdő nem tudna felső szintű vezetői pozíciót ellátni, 22,9%-uk a középvezetői szintet értékelte így, 25,7%-uk az alsó szintű vezetői beosztást, míg 10,5%-uk beosztottként sem tudná elképzelni, hogy mint legmagasabb pozíciót, el tudja látni egy pályakezdő. E kérdést vizsgálva sem volt igazolható a vállalati méret alapján a szignifikáns véleménykülönbség.

A kutatásban számos kérdés vonatkozott a pályakezdők szaktudásának a megítélésére. Egy ötfokozatú Likert-skálán kellett a válaszadóknak értékelniük, hogy miképpen látják a frissen végzettek tudását. Az 1-es az elégtelent, az 5-ös a teljesen megfelelőt jelentette. Az alábbi táblázatban a vállalati méret alapján került összefoglalásra, hogy miképpen vélekedtek a munkáltatók a pályakezdők ismereteiről:

**1. Táblázat: A pályakezdők tudásának megítélése a vállalati méret alapján (N, átlag, szórás, standard hiba)**

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba
Szaktudásuk korszerűsége	Mikro vállalat 2-8 fő	23	3,26	,864	,180
	Kisvállalat 9-49 fő	20	2,85	,875	,196
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,79	,833	,170
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	3,55	1,201	,195
	Összesen	105	3,41	1,035	,101
Elméleti tudásuk hasznosíthatósága	Mikro vállalat 2-8 fő	23	3,17	,834	,174
	Kisvállalat 9-49 fő	20	2,95	,686	,153
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,71	,806	,165
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	3,34	,938	,152
	Összesen	105	3,31	,870	,085
Képzettségük gyakorlati alkalmazhatósága	Mikro vállalat 2-8 fő	23	2,52	,994	,207
	Kisvállalat 9-49 fő	20	3,00	1,170	,262
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,29	,859	,175
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	3,13	1,044	,169
	Összesen	105	3,01	1,042	,102
	Mikro vállalat 2-8 fő	23	2,74	,810	,169



Sikeres szakmai pályakezdésük megalapozottsága	Kisvállalat 9-49 fő	20	3,00	,858	,192
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,50	,933	,190
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	3,26	,860	,140
	Összesen	105	3,15	,896	,087
Nyelvismeretük gyakorlati hasznosíthatósága	Mikro vállalat 2-8 fő	23	3,17	,834	,174
	Kisvállalat 9-49 fő	20	3,20	1,056	,236
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,71	,908	,185
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	3,13	1,298	,211
	Összesen	105	3,29	1,089	,106

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai alapján látható, hogy átlagban közepesnek minősítik a szervezetek a pályakezdők tudását. Az F próba segítségével kimutatható, volt, hogy a vállalati méret és a tudás megítélése között 3 változó esetében volt szignifikáns összefüggés: a szaktudás korszerűsége, az elméleti tudás hasznosíthatósága, valamint a sikeres szakmai pályakezdés megalapozottsága kapcsán. Ezekben az esetekben a mikro- és kisvállalatok jellemzően alacsonyabbra értékelték a frissen végzettek tudását, mint a közép-és nagyvállalatok.

A kutatás során kérdésként merült fel, hogy milyen kompetenciákkal rendelkeznek a pályakezdő. Itt is ötfokozatú Likert-skálán kellett a válaszadóknak értékelniük, hogy mennyire megfelelő számukra a fiatalok kompetenciája: az 1-es az elégtelent, az 5-ös a teljesen megfelelőt jelentette. A számos felsorolt kompetencia közül, átlagban közepesnél gyengébbnek értékelték (3-as átlag alatti értékek voltak) a szervezetek a frissen végzetteknél a kezdeti önálló döntéshozatalt, a kritikus szemléletet, a lehetőségek feltárásának képességét, a vezetői képességeket, az analitikus készséget, a nemzetközi tapasztalatot.

Ugyanakkor átlagosan közepesnél erősebbnek értékelték (3,5 feletti átlag értékek voltak) a rugalmasságukat, a csapatmunka és a közös célokért való együttműködési készséget, a tanulási képességet. F próbával kimutatás történt, hogy a szervezeti méret mennyire befolyásolja a kompetenciák megítélését. Az alábbi táblázatba olyan kompetenciák kerültek, amelyeknél szignifikáns összefüggés volt kimutatható a megítélés és a vállalati méret között:

**2. Táblázat: A pályakezdők kompetenciái, ahol szignifikáns volt az összefüggés a megítélés és a vállalati méret között (N, átlag, szórás, standard hiba)**

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba
Kreativitás	Mikro vállalat 2-8 fő	23	3,13	,694	,145
	Kisvállalat 9-49 fő	20	3,15	,813	,182
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,79	,658	,134
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	3,32	,873	,142
	Összesen	105	3,35	,808	,079
Vezetői képességek	Mikro vállalat 2-8 fő	23	2,17	,834	,174
	Kisvállalat 9-49 fő	20	1,95	,759	,170
	Középvállalat 50-249 fő	24	2,79	,658	,134
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	2,66	,878	,143

	Összesen	105	2,45	,855	,083
Megfelelés, beilleszkedés a cégek kultúrába	Mikro vállalat 2-8 fő	23	3,04	,825	,172
	Kisvállalat 9-49 fő	20	3,50	,607	,136
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,79	,721	,147
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	3,50	,923	,150
	Összesen	105	3,47	,833	,081
Sokoldalúság	Mikro vállalat 2-8 fő	23	2,83	,834	,174
	Kisvállalat 9-49 fő	20	3,00	,858	,192
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,50	,659	,135
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	2,95	,837	,136
	Összesen	105	3,06	,830	,081
Pontosság, precizitás	Mikro vállalat 2-8 fő	23	3,09	,848	,177
	Kisvállalat 9-49 fő	20	3,50	1,000	,224
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,71	,624	,127
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál több	38	3,13	,875	,142
	Összesen	105	3,32	,872	,085

Forrás: saját táblázat

A táblázat adatai alapján megfogalmazható, hogy a középvállalatok a vezetői képességet kivéve, közel jónak ítélték meg a fenti kompetenciákat, szemben például a mikro-és kisvállalatokkal, akik sokkal kritikusabban értékelték a pályakezdők kompetenciáit

További kérdésként merült fel, hogy mi az oka annak, hogy a táblázatban bemutatott kompetenciák esetében eltérően vélekednek a szervezetek. Magyarozatként a kutatás megvizsgálta, hogy mennyire szükségesek ezek a kompetenciák ahhoz, hogy az adott cégnél egy pályakezdő ellássa a feladatát. E kérdés megválaszolására, szintén egy ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a válaszadóknak, hogy az adott kompetencia mennyire fontos e tekintetben. Az öt kompetencia közül egyedül a kreativitás esetében volt az tapasztalható, hogy a cégek méretük alapján nem nyilatkoztak szignifikánsan eltérően (F próba:  $F: 1,542$ , szign.:  $0,208$   $p > 0,05$ ). A kreativitás megítélési átlaga  $3,76$  volt, azaz a frissen végzettek esetében ez igen fontos egy munka teljesítése során. A másik 4 kompetenciát tekintve a cégek eltérő véleményen voltak. E kompetenciák esetében a szórás és az átlag értékeket a 3. táblázat mutatja:

**3. Táblázat: A pályakezdők kompetenciái, amelyek szükségesek egy munka elvégzéséhez (N, átlag, szórás, standard hiba)**

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba
Vezetői képességek	Mikro vállalat 2-8 fő	23	2,17	,887	,185
	Kisvállalat 9-49 fő	20	2,50	1,000	,224
	Középvállalat 50-249 fő	24	3,04	,955	,195
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál nagyobb	38	2,87	1,095	,178
	Összesen	105	2,69	1,041	,102
	Mikro vállalat 2-8 fő	23	3,78	,951	,198
	Kisvállalat 9-49 fő	20	3,75	,786	,176

Megfelelés, beilleszkedés a cégkultúrába	Középvállalat 50-249 fő	24	4,42	,717	,146
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál nagyobb	38	3,84	,916	,149
	Összesen	105	3,94	,886	,086
Sokoldalúság	Mikro vállalat 2-8 fő	23	3,78	,902	,188
	Kisvállalat 9-49 fő	20	4,10	,852	,191
	Középvállalat 50-249 fő	24	4,00	,722	,147
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál nagyobb	38	3,47	1,006	,163
	Összesen	105	3,78	,920	,090
Pontosság, precizitás	Mikro vállalat 2-8 fő	23	4,52	,730	,152
	Kisvállalat 9-49 fő	20	4,10	,968	,216
	Középvállalat 50-249 fő	24	4,71	,464	,095
	Nagyvállalat 250 fő vagy annál nagyobb	38	4,37	,675	,109
	Összesen	105	4,43	,732	,071

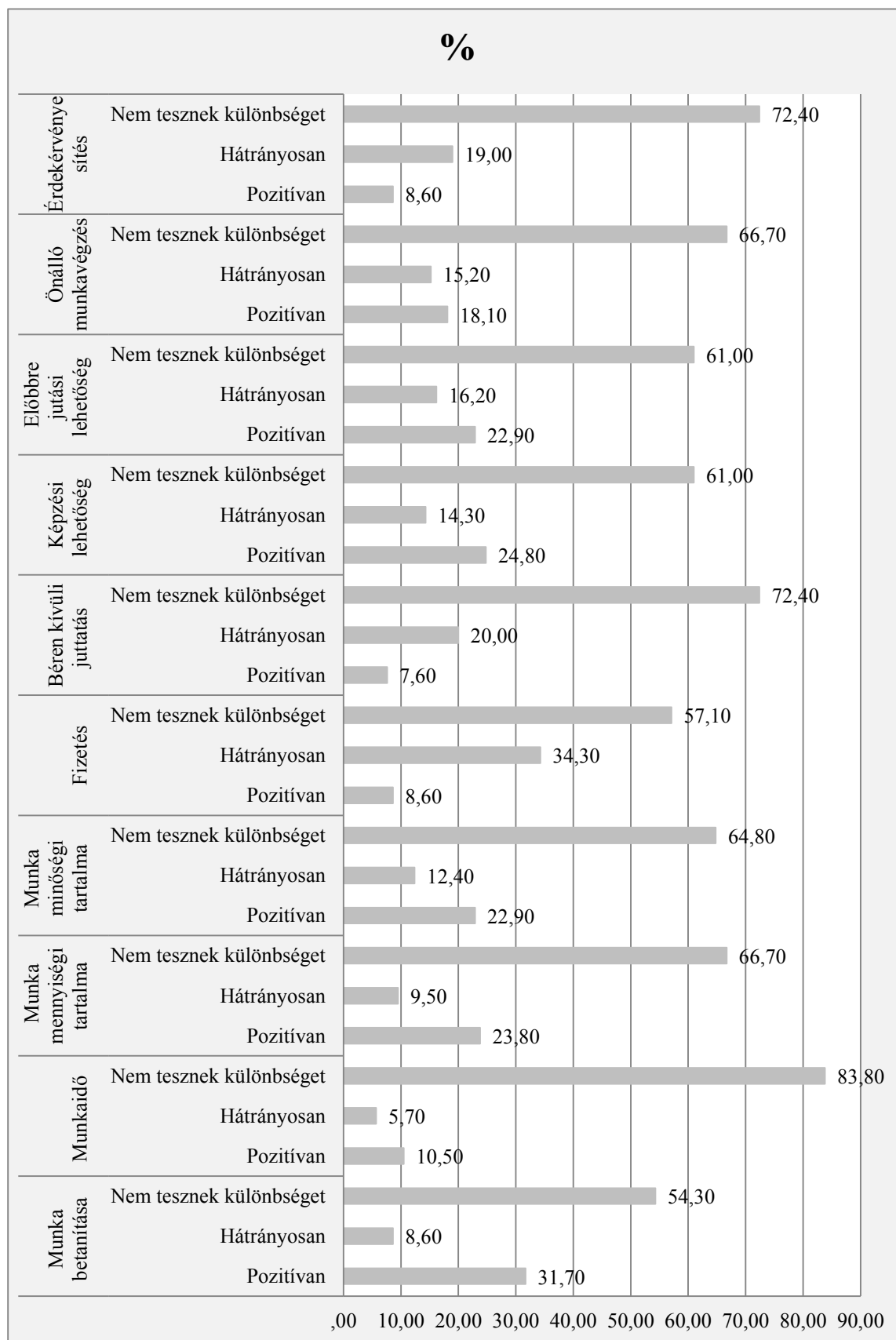
*Forrás: saját táblázat*

A táblázat adatai azt mutatják, hogy vezetői képességet kevésbé várnak el a munkáltatók, szemben a pontossággal, beilleszkedési készséggel, a sokoldalúsággal. Első kettőnél a legmagasabb átlagok a középvállalatok esetében voltak, míg a sokoldalúságot a kis-és közép vállalatok tartották igen fontosnak, a precizitást viszont minden szervezeti típus magasra értékelte.

Kérdésként szerepelt a kérdőívben, hogy mennyire tartják fontosnak, hogy a pályakezdőknek szakmai tapasztalatuk legyen a munkavállalásuk előtt. A szakmájuknak megfelelő szakmai tapasztalat szerepét jelentősnek ítélték meg a szervezetek, a válaszok átlaga 4,03 volt (egy ötfokozatú Likert-skála alkalmazásával történt a megítélés, amelyen az 1-es az egyáltalán nem fontosat, az 5-ös a nagyon fontosat jelentette). E tekintetben nem voltak eltérő véleményen a különböző méretű szervezetek, azaz minden cég fontosnak tulajdonította a tapasztalat szerepét.

Ugyanakkor nem igazán tartották meghatározónak, hogy a diákok a tanulmányaik alatt nem a szaktudásuknak megfelelő munkát végezzenek (az átlag 2,77 volt), avagy külföldön szerezzenek gyakorlatot még a diákevek alatt (az átlag 2,71 volt), vagy önkéntes munkát lássanak el a hallgatók (az átlag 2,43 volt). E három gyakorlatszerzési lehetőség esetében sem voltak szignifikánsan eltérő véleményen a vizsgálatban szereplő cégek.

A kutatás kitért arra, hogy milyen módon kezelik a vállalatok a pályakezdőket. Számos tényező felsorolása során a válaszadóknak meg kellett állapítaniuk, hogy az adott változó tekintetében hátrányosan vagy pozitívan kezelik, avagy esetleg nem tesznek különbséget a pályakezdők esetében. Az 1. ábra a tényezőkkel kapcsolatos válaszok gyakoriságát mutatja be:



**1. ábra: „Az Önök cégénél milyen módon kezelik a pályakezdőket az alábbi tényezőket tekintve a többi munkavállalóhoz képest?” kérdésre adott válaszok gyakorisága**

*Forrás: saját szerkesztés*

A diagram adatai azt mutatják, hogy többségében a vizsgált tényezők esetében nem tesznek különbséget a munkáltatók a pályakezdők és a többi munkatárs között. Érdekes ugyanakkor megfigyelni, hogy igen magas az arány a hátrányos megkülönböztetést tekintve a javadalmazás (bér és béren kívüli juttatás), az érdekérvényesítés, avagy az előbbre jutási lehetőség dimenziójában. Igen pozitívan viszonyulnak a cégek a munka betanítása során, valamint a képzési lehetőségek tekintetében a pályakezdőkhöz. A kutatásban Khi-négyzet próba vizsgálat történt, hogy a vállalati méret, valamint ezeknek a tényezőknek a dimenziójában a szervezetek viszonyulása a pályakezdőkhöz mutat-e szignifikáns kapcsolatot, de az elemzés nem igazolta ezt.

Végezetül a kutatás rákérdezett arra a vizsgálatban résztvevőknél, hogy szerintük létezik-e pozitív, avagy negatív diszkrimináció a munkáltatóknál a pályakezdőkkel szemben. A pozitív diszkriminációt a válaszadók 57,1%-a ítélte meg, míg a negatív előítélet meglétét a résztvevők 60%-a gondolta. Mindkét vélemény esetében a szervezetek között nem volt szignifikáns eltérés a vállalati méret tükrében.

### **Következtetések**

A tanulmány a pályakezdő fiatalok munkáltatói megítélést vizsgálta azaz, hogy milyenek az elvárásaik és a véleményük az iskolapadból kikerült fiatalokkal szemben. A vizsgálati kérdések a vállalati méret dimenziójában is elemzésre kerültek. A tanulmányban megfogalmazott hipotézis a fenti eredmények tükrében csak részben fogadható el.

A kutatás során számos kompetencia esetében igazolható volt, hogy a vizsgálatban szereplő eltérő méretű cégek számos esetben másképpen ítélik meg a hozzájuk jelentkező, vagy náluk dolgozó pályakezdők kompetenciáit, amely alapvetően azzal volt magyarázható, hogy az adott kompetenciának milyen szerepe van a munka elvégzésében. A vállalati mérettől függetlenül fontosnak tartották a megkérdezettek a tapasztalat jelentőségét, ám számos szempont alapján a hozott tudás értékét eltérően ítélték meg.

A kutatás egyik fontos üzenete lehet azonban, hogy habár igen magas volt a pályakezdőkkel szembeni negatív előítéletek megítélésének az aránya a válaszolók között, a pozitív előítéletek is erősen élnek a szervezetekben és úgy, mint a negatív esetében, ez utóbbi is független volt a vállalati mérettől.

Ebben a publikációnkban a fő fókusz nem az oktatási rendszer vizsgálata volt, ám a következtetésben azt az álláspontunkat is szeretnénk kiemelni, miszerint az oktatási rendszer szerepénél tisztán kell körvonaloznunk, hogy mit várunk el az iskoláktól: fiatal embereket, akik nemcsak tudással és gyakorlattal rendelkeznek, hanem megfelelőjellellemzőkkel és tulajdonságokkal, amelyek sikerre viszik őket az életben és a munkában.

A magas hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások dominanciája a gazdaságban egyre inkább nő. Ez a gazdasági tendencia magával hozza, hogy nőni fog a kereslet a gyakorlattal rendelkező, magas képzettségű szakemberek iránt. Egyre fontosabbá válik a kapcsolat a képző intézmények és a cégek között. A hatékony karrier/pályatanácsadás és ösztönzés összekötőkapocs lehet az oktatási intézmény és a munkavállalás között. A jelenlegi munkaerőpiaci szituációt látva a felsőoktatási intézményeknek többet kellene tenniük azért, hogy a fiatalok munkába állhassanak. Feltétlenül szükséges a megfelelő gyakorlati alapok biztosítása, ha támogatni szeretnénk a magas értékkel és gyakorlati lehetőséggel bíró tevékenységeket, amelyek megerősítik a fiatalok szerepét a munka piacán.

**Irodalomjegyzék**

2. Budavári-Takács I.- Suhajda Cs. J. (2015): A munkavállalótól elvárt kompetenciák vizsgálata álláshirdetések elemzése alapján. In: Csehné Papp Imola, Budavári-Takács Ildikó, Mészáros Aranka, Iliás Anikó, Poór József (szerk.) *Innováció – növekedés – fenntarthatóság*, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, Budapest, pp. 50-56. ISBN978-963-89734-1-2
3. Budavári-Takács I.-J. Klér Andrea (2012): Az emberi erőforrás tanácsadók képzése strukturált csoportfoglalkozás segítségével. In: Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba, Takács Sándor (szerk.) *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó Kft., pp. 238-247. ISBN978-963-295-083-9
4. Czeglédi Cs. - Juhász T. (2013): A pályakezdekők munkaerő-piaci megfelelése a pályakezdekők szemszögéből. Kaposvári konferencia 2013.10.13. Taylor VI. évfolyam 3-4.szám No:16-17 pp. 91-97. ISSN 2064-4361
5. Csehné Papp I. (2014): Munkaerő-piaci álmok. In: *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben*. szerk. Karlovitz J T, International Research Institute, Komarno, pp. 235-242, ISBN 978-80-89691-10-4
6. Mikáczó A.-Varga E. (2015): Diploma vs. szakma – avagy a tudás érvényesülésének dilemmái. Nyitra, ISC2015 Nemzetközi Konferencia <http://spu.fem.uniag.sk/fem/ISC2015/>
7. Juhászné Klér A. - Budavári-Takács I. (2010): A Study of the Problem Solving Strategies of University Students. *Practice and Theory in Systems of Education* 5:(4) pp. 399-406.
8. Petőné Csuka I. (2014): A minőségi felsőoktatás kérdése a felsőoktatás és a munkaerőpiac illeszkedésén keresztül. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században (IV. tanulmánykötet)* (szerk.): Dr. habil Nagy Imre Zoltán OE KKK, Budapest pp. 311-325. ISBN 978-615-5460-04-3

**FÉNY – ÉLMÉNY****BRIGHT – EXPERIENCE****F. Orosz Sára DLA**

Egyetemi adjunktus

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

E-mail: [f.orosz.sara@gtk.szie.hu](mailto:f.orosz.sara@gtk.szie.hu)**Rövid összefoglaló****Fény – élmény**

A kultúra és a fény megnyilvánulásai a világ művészettörténetében

A fény szerepe a kezdetektől meghatározó az emberi kultúrtörténetben. A különböző korok művészei megannyi eltérő módon fogalmazták meg az erről alkotott képüket. Festmények, plasztikák, valamint a tárgykultúra számos opusza is erről tanúskodik. Vajon milyen szempontok szerint öltött testet az ihlet és a fenti tárgy egysége? A tanulmány bepillantást enged abba, hogy a világ mely részén hogyan vélekedtek erről a képzőművészet és az iparművészeti terület különböző ágaiban alkotó gondolkodók.

**Kulcsszavak és kifejezések:** fény, vizuális művészet, ősi és kortárs művészet, képző- és iparművészet, művészettörténet

**Abstract****Brightness– experience**

Expressions of the culture and bright in the art history of the world

The role of brightness has been very important from the beginning of the cultural history of mankind. Different ages have had different interpretations of the image they created about it. Paintings, sculptures and many other art pieces have visible expressions of it. What is the point of view behind the unity of the idea and the expression of light? The essay provides a greater insight into the diverse ideas of different artists from different parts of the world.

**Key words and expressions:** brightness, visual art, ancient and contemporary art, fine and applied art, art history

**FÉNY – ÉLMÉNY**

A fény szerepe valamennyi művészeti ágban döntő jelentőségű, csakúgy, mint mindennapjainkban. Ahogy az élőlények döntő hányadának alapvető életfunkcióit befolyásolja, úgy határozza meg egy műalkotás – festmény, szobor, vagy épület – jellegét, és azt is, hogy az milyen hatással van ránk pszichésen, illetve fiziológiailag. Ha például egy rendelő előtt kell várakoznunk, melynek várója nincs megfelelően megvilágítva – természetes, vagy akár mesterséges fénnel – hamarosan türelmetlenné válunk, majd egyre feszültebbé. Nem véletlen, hogy a mind hosszabb éjszakájú, ködös őszi, vagy téli napok alatt annyi rosszkedvű emberrel találkozunk. Télen - még olyankor is, ha kopogós fagy, vagy nagy hó van - amennyiben ragyog

a nap, minél többen rajzanak ki a szabadba és indulnak el sétálni, hiszen mindenki testileg-lelkileg egyaránt felfrissül a fényben.

Nemrég még nálunk a vendéglátóhelyek, kávéházak csak a hidegebb éghajlatról hozzánk érkező turisták kedvéért tartottak fent télen is teraszhelyiséget. Mára bevett szokás, hogy jó meleg plédokkal, párnákkal ellátott székeket tesznek ki az asztalok mellé, ahol jól felöltözve kellemesen lehet az időt mútatni. Napsütésben ezek a helyek zsúfolásig megtelnek, és az emberek vidáman kortyolgatják forró italaikat.

### *Természetes és mesterséges fény*

Bármely vizuális művészeti műfajjal kezdünk el foglalkozni, nyomban kiderül, hogy a megvilágítás – akár a természetes fényviszonyok kiaknázása által is – önálló és rendkívül gazdag vizsgálati területet jelent.

Mondhatnánk: *világossá válik*. Nem véletlen, hogy a magyar nyelv ezzel a szép és egyszerű formával fejezi ki, ha valamilyen problémát sikerül tisztázni.

Az építészet egyik önálló ágát, a templomépítészetet is alapvetően befolyásolta a fény. A román kor templomainak kicsiny, lőrésszerű ablakait mintha az építészek többféle módszerrel igyekeztek volna kompenzálni. Ezek egyike a bejárat fölött elhelyezett rózsabla, ami kezdetben kisebb, és színtelen, később azonban a gótikában óriási méretűvé, színessé, és díszessé válik. A román kori tervezők másik technikája a fény „begyűjtésére” a bélietes kapu<sup>1</sup>, melynek mélyén ugyan a teljes kapuzathoz képest kisméretű kapu áll, hatásában mégis óriásinak tűnik. Bár még minden nyílászáró kicsi, az ablakok körül nyíló – kifelé szélesedő – rések és keretek, valamint a kapubéliettel megnövelt, szintén szélesedő bejárat valójában úgy működik, mint egy fénycsapda.

Ennek a kapuzati formának más fontos, a pszichére ható jelentősége is van. Korábban már utaltam a pszichológiából ismert tényre, miszerint az íveknek attól függően, hogy merre nyílnak, illetve záródnak, eltérő lelki hatásuk van. A felénk záródó ív az érkezőt hívogatja, befogadó és védelmező jelleggel bír:

érkező ----)

Ezzel szemben a felénk domború felével álló ív taszít, hárító, elutasító jellegű:

érkező ----(

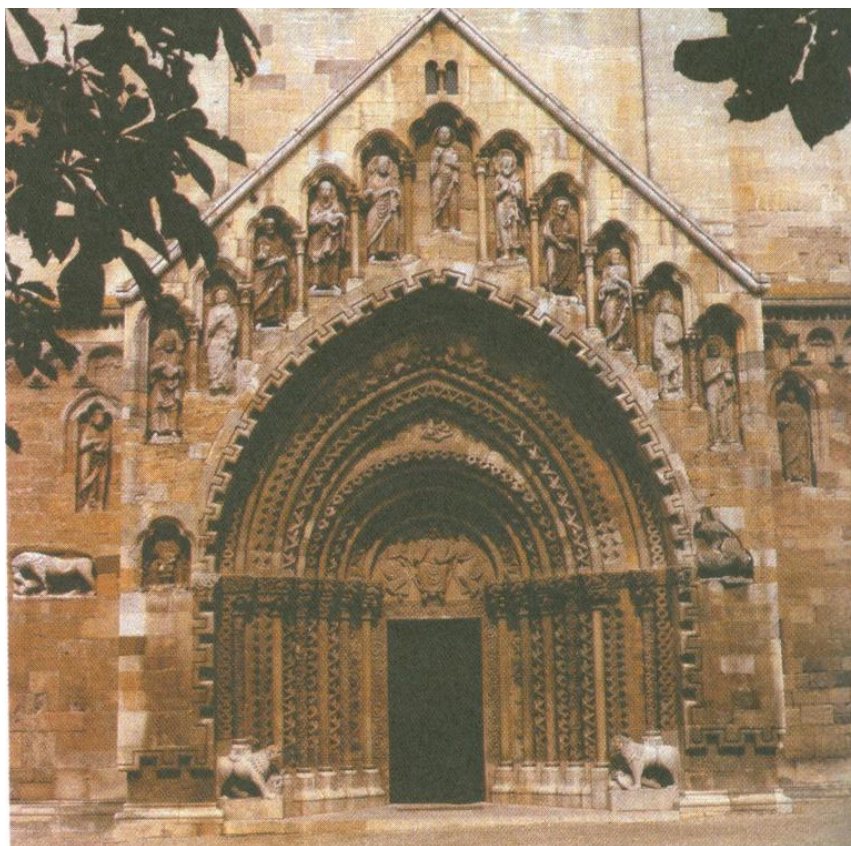
Ennek valóságát akkor is megfigyelhetjük, ha belépünk egy fogadótérbe, legyen az szállodai hall, vagy egy cég recepciója. A tér elrendezésén áll vagy bukik az első benyomásunk egy idegen enteriőrbe érkezéskor. Ugyanez érvényes a bútorokra is, például egy ívesen vágott asztal lapja egyáltalán nem mindegy, hogy merre ívelődik azon a helyen, ahol mellé ülünk, vagy állunk.

Eszerint megállapítható, hogy az ilyen jellegű templomok kapuzata nem csupán nyílászáróként szolgál, hanem invitálja is az érkezőt az Isten házába.

---

<sup>1</sup> **kapubéliet** a fal vastagságában kialakított lépcsős vagy ferde falfelület; a középkori templomokban gyakran igen gazdagon, oszlopokkal, szobrokkal díszítették





1. kép: A JÁKI TEMPLOM BÉLLETES KAPUZATA (1220-1256) Imrehné, p. 162.

A Jáki templom kőből faragott kapuíveinek mindegyike más díszítésű, valamennyi keretbe önálló motívumrendszert faragtak az igen felkészült középkori kőfaragó mesterek. A bejárat fölött és mellett a tizenhárom fülkében a tizenkét apostol, legfelül pedig az Isten áll. A kaput két kőből való oroszlán őrzi.

A következő művészettörténeti korszak, a gótika már jelentősen megnöveli az ablakok méretét, de csak függőleges irányban. A korstílusra jellemző, magasba törő vonalvezetés az Istennel való kapcsolatot hivatott szolgálni. A klasszikus gótikában kiteljesedő, míves díszítettség - ahol megannyi társművészeti<sup>2</sup> műfaj teret kap; a dús kőfaragványok, a csipkézett üvegablakkeretek, a finoman mintázott szobrok - mind a keresztény hit dicsőségét hirdetik.

---

<sup>2</sup>társművészetek mindazon művészeti műfajok, amik a fő művészeti megnyilvánulás szándékait segítik. pl. ötvös-, üveg-, és kerámiaművészet (a szertartásoknál használatos eszközök és tárgyak, áldozati kelyhek, stb.), vagy a textilművészet (kárpitok és egyedi szőnyegek, térelválasztók, függönyök).



2. kép: GÓTIKUS KATEDRÁLIS ÜVEGABLAKA. (Chartres, XII. sz.) Katedrálisok, p. 33.

A fény szerepe döntő jelentőségűvé válik, hiszen a korábban jellemző falfestmények helyét átveszik a színes üvegablakok, melyeknek fontos narratív szerep jut. A hatalmasra növekvő üvegablakok a bibliai történeteket jelenítik meg. A kor sok szempontból kiemelkedő produkciója a híres francia katedrálisok egyike; Chartres.

A chartres-i székesegyház, amelyet a művészek bálványoznak, a költők versbe foglalnak, a katedrálisok varázslatos királynője. Hatása alól senki nem bírja kivonni magát. A székesegyház 876 óta őrzi Mária egyik ruháját, amelyet – a legenda szerint – Nagy Károly Jeruzsálemben kapott ajándékkul keresztes hadjárata során. A vizsgálatok kimutatták, hogy az anyag valószínűleg a kereszténység első évszázadából, Szíria környékéről származik. Chartres évszázadokon keresztül a Mária-kultusz egyik központja volt, s még ma is özönlének ide a zarándokok a világ minden tájáról, hogy a ruha oltalmazó erejéből részesüljenek.

A gótikus templom alapja az 1020-ban leégett, eredetileg Karoling-kori épület lett. A régi falak egyes részeit felhasználták a kriptá építésénél. Fulbert püspök, majd Gottfried de Léves irányításával a 12. század elejére készült el az épület fő tömege. Nyugati homlokzatát, és az északi tornyot a 13. században fejezték be. 1194. június 10-ről 11-re virradó éjszaka a székesegyház és a város jelentős része a tűz martalékává vált. A kétségbeesett nép azt hitte, hogy Mária ruhája is megsemmisült. Ezt azonban sikerült megmenteni, és hálából az emberek a legnagyobb anyagi áldozatokat is vállalták, csak hogy a katedrális újraépítsék. Az újjáépítés az eredeti tervek alapján folyt: *az első épületen ismeretlen építészének vázlatai szerint dolgoztak*. Mindez különösen harmonikus, egységes jelleget kölcsönöz a székesegyháznak.



A XII. századra megszerzett gótikus építészeti ismeretek leegyszerűsítése, az újfajta támrendszer miatt szerkezetileg szükségtelenné vált *empóriumok*<sup>3</sup> elhagyása, valamint az egyenlő magasságú árkádzóna és felső gádorgyökeresen új fényviszonyokat teremtettek. A pompás figurális díszítés és a bélietiszobrok mellett, mindenekelőtt az ablakok alapozták meg Chartres hírnevét. A gótikus térhatás legfontosabb eleme, a szakrális fény itt ma is éppúgy jelen van, mint a középkorban. Az eredetileg 186 színes, bibliai történetek hihetetlen sokaságát ábrázoló üvegablak közül 152 hiánytalanul megmaradt, és ugyanolyan valószerűtlenül ragyogó fényben fürösztli a belső teret, mint hajdanán.<sup>4</sup>

A teherhordó funkció alól mentesülő falak már csak a tér lezárását szolgálták, a felületükbe épített ablakok méretét nem korlátozták statikai tényezők. A gótikus épületek már szinte csak tartóvázból és ablakokból álltak, a rajtuk átszűrődő fény elvarázsolta a templomba lépőket, akik a szín és a fény egységében Isten megtestesülését és a hit erejét látták.<sup>5</sup>



3. kép: Desidero/Francesco Nomé: KÉPZELETBELI TEMPLOM BELSEJE(1593-1644)

A XVI-XVII. század fordulóján élő festőt elsősorban a fény ragadta meg irreálissá növelt gótikus katedrális belső terét ábrázoló kép alkotásánál. A beáradó ragyogás részletesen bemutatja a jobb oldalon lévő fülkével, csavart oszlopokkal és szobrokkal dúsan díszített falfelületet.

A középkori elképzelés szerint a templom a mennyei Jeruzsálem földi mása, azt tehát méltón kellett képviselnie. A gótikus katedrális ezt égbetörő formáival valóította meg. Az égbenyúló tornyok és templomhajók magasságát hangsúlyozza a függőleges tagolás és a boltozatok, nyílások csúcsíves megformálása.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> *empórium* (gör-lat) az oldal- vagy kereszthajók feletti árkádos, karzatszerű rész a gótikus templomokban

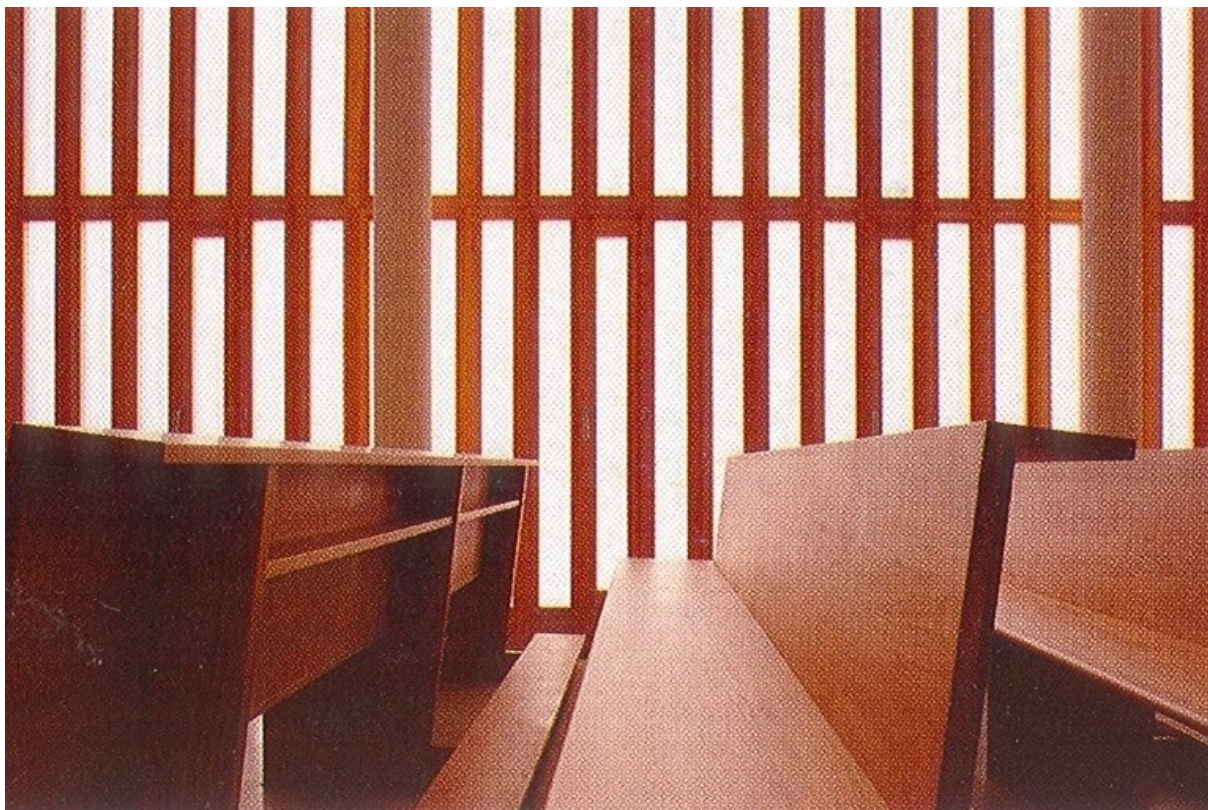
<sup>4</sup> Charlotte Behringer: (1991) Chartres in Katedrálisok, az európai templomépítészet százegy remekműve. Dunakönyv Kiadó, Budapest, 1993. p. 32.

<sup>5</sup> Imrehné, Sebestyén Margit: (2007) A képzelet világa, Apáczai Kiadó, Celldömölk, p. 188.

<sup>6</sup> Tatai Erzsébet: (2004) Művészettörténeti ismeretek Enciklopédia Kiadó, Budapest p. 86.



A neves kortárs magyar építész Nagy Tamás több templomot is tervezett különböző felekezetek számára. A legutóbbit Gödöllőn szentelték 2007-ben, ez a Szentháromság nevű római katolikus templom.



4. kép: Nagy Tamás: SZENTHÁROMSÁG TEMPLOM (2007 Gödöllő)

A skandináv építészetre jellemző természetes anyaghasználaton kívül (fa, mészkő, agyagtégla), figyelemre méltó, ahogyan a tervező a kontinuitást értelmezi. A fent leírt magasba törő, függőleges vonalvezetés – mely az égiekkel való kapcsolatot segíti – itt a téglából emelt fénytérelő lamellák irányában testesül meg. Ismét itt egy szép példa arra, hogy hogyan őrizhető meg és menthető át napjaink vizuális kommunikációjába egy ideológiai aspektus formai kifejezése a múltból.

A természetes fény szerepe a fényképezésnél is meghatározó, akár meg is változtathatja egy tárgy vagy tárgy-együttes eredeti jelentését. Lovas Ilona - aki eredetileg textiltervező – itt egy *installációt*<sup>7</sup> komponált, melyekről természetes fényben készült a felvétel. Ezt onnan látni, hogy a fény egyetlen irányból jön, sehol nem látunk a tárgyak árnyékos felén reflexeket, mesterségesen derített felületeket. A gömbölyded formákról nem is pontosan tudjuk, hogy mik; talán különleges kavicsok, vagy viaszból való formák.<sup>8</sup> Feltehetően a művész szándékát nem a tárgyak mibenléte, hanem az egy csoportban lévő, lágy formájú egységek kontrasztos fényben való jelentése izgatta, amivel a hangulatunkra, érzelmeinkre akart hatni. Valójában a polgári divatot előállító kézműves technikák több évszázados hagyományából merített a művész. „Szerszámokat”, az egyik öltözködés-kiegészítő eszközt vette elő és tette az installáció

<sup>7</sup>installáció (lat) 1. *műv* kiállítás belső berendezése, a kiállított tárgyak hordozói (pl. vitrin, polc, makett, képkeret, posztamens, tárló) 2. *műv* új képzőművészeti műfaj, melynek során az alkotó több kisebb egységből új művet hoz létre 3. *műsz* berendezés, felszerelés 4. *műsz* készülék felszerelése, beszerelése

<sup>8</sup> A művésznővel való személyes beszélgetésből tudom, hogy a tárgyak *kalapkopfok*, olyan fából készült formák, melyek a kalap készítésénél segítik a végső forma kialakítását és megtartását.

alkotórészévé, azaz a művész hétköznapi használati tárgyakat emelt a képzőművészet kifejezőeszközei közé.



5. kép: Lovas Ilona: INSTALLÁCIÓ (2007)

Egy interieur hangulata alapvetően megváltozik aszerint, hogy természetes fénnel vagy mesterséges eszközökkel világítjuk meg.

A XIX. század egyik legjelentősebb művésze Henry Toulouse-Lautrec olyan témákkal foglalkozott, amelyek az élet árnyoldalát mutatták be. Szemben a művészetben korábban általában preferált, kiegyensúlyozottságot és harmóniát sugárzó jelenetekkel, ő a párizsi éjszakák romlottságát és a rossz hírű lokálokban fellépő táncosnőket ábrázolta. A bravúros rajztudású művész szembetűnő testi hibája<sup>9</sup> miatt járt ilyen típusú szórakozóhelyekre. Az alábbi kép már címében is hordozza a romlottságot. *Rat Mort*, azaz Döglött patkány a mulató neve. Figyeljük meg, hogy milyen szokatlan megvilágításban jelennek meg a kép szereplői. A fényforrás nem a klasszikus portré megvilágítás szabályait követi, ami szerint a fény oldalról, kissé felülről érkezik az arcra - a modell számára előnyösen, a szem alatt lévő karikákat, illetve az arcon lévő ráncokat nem kiemelve. Toulouse-Lautrec épp az ellenkezőjét teszi, alulra helyezi a fényforrást, ezért a főszereplő nő talán az abszinttól felfúvódott pufók arca a mosoly ellenére kissé riasztóvá válik. Jellemző az intelligens művészre az is, ahogyan a bátor – a korban teljességgel avantgárd<sup>10</sup> – képkivágást úgy oldja meg, hogy a nő mellett ülő férfi nem felismerhető, mintha csak véletlenül elfordult volna, holott feltehetően arról volt szó, hogy Toulouse-Lautrec az urat nem akarta kompromittálni azzal, hogy egy ilyen mulatóban örökíti meg. A főalak öltözete nagyvonalú ecsetkezeléssel, szinte durva vonásokkal megoldott, a fény csak helyenként villan meg, mégis szinte tapintható az áttetsző tüll-jellegű anyag minősége és

<sup>9</sup> Henry Toulouse-Lautrec gnóm volt. A grófi család sarjaként született művész lábai egy gyermekkori betegség miatt nem fejlődtek ki, így a felnőtt férfi felsőtestéhez aránytalanul rövid láb párosult. Ez nem tartotta őt vissza az élet minél teljesebb élvezetétől. Lecsúszott lokálokban töltötte ideje nagy részét, ahol azonban folyamatosan dolgozott, rajzok százait készítve.

<sup>10</sup> **avantgárd** a klasszikus modernség után a művészet gyökeres, programszerű megújítását hirdető művészeti irányzatok gyűjtőneve. A kifejezést olyankor is használjuk, ha valaki a korára jellemző kifejezési módokat meghaladó, az ismert formákon túlmutató megnyilvánulással él.



esése. A berendezés egyszerű, és bár a festő csupán néhány tárgyat mutat be – az ülőbútor mélyvörös plüsskárpitját, a világos bárasztal lapját, és háttérben a falon az üvegbúrában pislákoló mécsest – mégis tökéletesen jellemző képet nyerünk a korra és a társadalmi csoportra jellemző lokálról.



6. kép: Henry Toulouse-Lautrec: A „RAT MORT”-BAN(1899)

Az effajta megvilágításnak azonban már a reneszánszban is volt előképe. A virtuóz rajztudású Rembrandt van Rijn szintén kedvelte az effajta, kifejezetten előnytelen megvilágítási módot. Az itt bemutatott önarcképén még el is fordul a fénytől, sőt grimaszol, ami a XVII. század hajnalán egyáltalán nem volt megszokott. Érzékeny grafikájú rézkarcán<sup>11</sup> a kócosan göndörödő hajtincsek a beállítás természetességét hangsúlyozzák.

---

<sup>11</sup>**rézkarc:** sokszorosító grafikai eljárás, melynek során a rézlemezbe karcolja a művész hajszálvékony tűvel a rajzot. E mélyedésekbe kerül a festék, ami a rányomott papír felületén marad, így készül a nyomat. Egy lemeztől több nyomatot is lehet húzni, ezeket a készítés sorrendjében számokkal látja el a művész. Azok a legértékesebb nyomatok, amik kis sorozatok részét képezik, és az első nyomatok közül valók.



7. kép: Rembrandt: TÁTOTT SZÁJÚ ÖNARCKÉP(1630)

A fény-árnyék hatások legnagyobb mestere Rembrandt volt. A megvilágítás formaképző, térképző és dramatikus hatást fokozó szerepéről mindent tudott.<sup>12</sup>

#### *Azidő mint tényező*

A Toulouse-Lautrec által ábrázolt mulató-térhez hasonló látható az alábbi kortárs felvételen. Egészen más hangulatot áraszt, holott berendezése ugyanezt a kort idézi. A fénykép egy olyan helyen készült, ahol a település felvirágzásakor épített XVIII-XIX. századi városképhez alkalmazkodva alakították ki az enterieurt. A bútorok a híres cseh Thonet gyár szellemét idézik, noha itt nyilvánvalóan csak másolatokról, illetve utánzatokról van szó. Önmagában az a tény, hogy a képen nem jelennek meg szereplők, máris különös jelleget kölcsönöz a fotónak, annál is inkább, mert így az emberek öltözete alapján nem tudjuk meghatározni a kort. Ezt a bizonytalanságot fokozza, hogy napjainkra nem jellemző a berendezés. Érdekes időtlenséget idéz elő ezekkel az egyszerű eszközökkel a fotográfus.

---

<sup>12</sup> Tatai, p. 156.

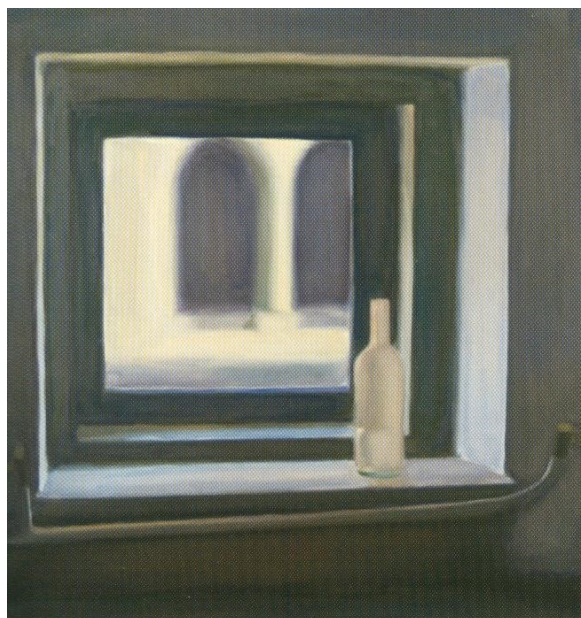
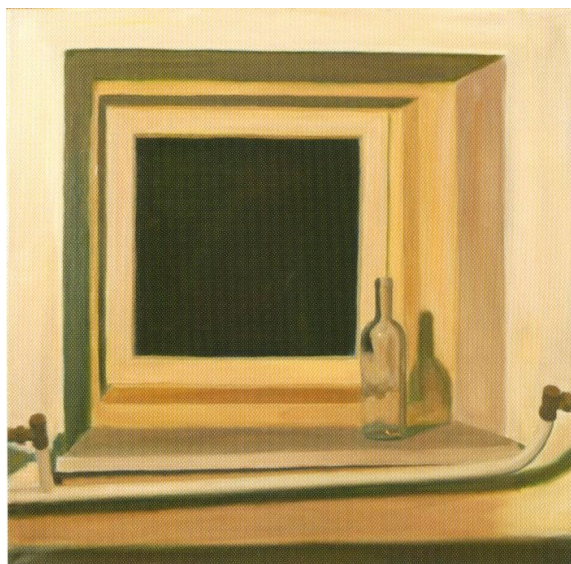


8. kép: F. Orosz Sára:REGGEL A HAMVAY KÚRIA KÁVÉHÁZÁBAN(2010)

Az intim hangulatú térbe csak az ablakon át szűrődik be a fény. Természetes, őszi reggeli fény, derengő napsütéssel, ami megcsillan az asztal sarkán, kissé álomszerűvé, melankolikussá téve a kompozíciót.

A kortárs festőművészet egyik fő problémaköre szintén a fény, illetve a fény mozgása által előidézett jelentésváltozások. A következőkben bemutatott képek bizonyítják, hogy ugyanazt a beállítást mennyire különböző *kontextusba* helyezi a természetes, illetve a mesterséges fényben való megörökítés.





9. kép: Rolik Ádám: CSENDÉLET ESTE. CSENDÉLET NAPPAL.(1983) A festmény ideje, p. 32.

Néhány pillanat elmúltával bárki észreveszi, hogy ugyanarról a beállításról készült mindkét festmény. Figyelemre méltó a téma, mely éppen hétköznapiságánál fogva érdekes. Az egyszerű kis ablak alatt még a ferdén felszerelt gázcső is látszik, a kompozíció részét képezi, holott nem szép, de még szerkezeti szempontból sem különleges. A poros, üres borosüveg is legfeljebb csak kissé nyomasztóbbá teszi a beállítást, mintha ott felejtették volna egy rosszul eltöltött este után. A régi mesterek alázatával megfestett két kép mégis izgalmassá és elgondolkodtatóvá válik attól, ahogy az ablak különböző értelmet nyer a mesterséges illetve a természetes fényben. Az esti képen a sötét miatt szorongás fogja el a szemlélőt, és talán némi félelem attól, ami odakint van és nem látható. A nappali fényben viszont a kívül lévő tér fényben úszik, és optimista hangulatot sugall ugyanaz az ablak, mintha csak arra várna, hogy kitárjuk az éjszaka után.

E példákon át kívántam szemléltetni, hogy a fény mennyire lényeges szereplője az életünknek, és hogyan kíséri végig és határozza meg az emberi kifejezés vizuális formáit a kultúrtörténetben.

**Irodalom:**

1. BEHRINGER, Charlotte: (1991) Katedrálisok, az európai templomépítészet százegy remekműve (1993)Dunakönyv Kiadó, Budapest, 33.
2. DRUDY, Elizabeth (1999) Self Portraits of the World's Greatest PaintersPRC Publishing Ltd. London, 46.
3. GOMBRICH (1983) A művészet történeteGondolat, Budapest, 26, 152.
4. IMREHNÉ Sebestyén Margit (2007) A képzelet világaApáczai Kiadó, Celldömölk, 188.
5. TATAI Erzsébet (2004) Művészettörténeti ismeretekEnciklopédia Kiadó, Budapest, 86., 156.

*Kiállítási katalógus és meghívó:*

1. A FESTMÉNY IDEJE, az újraértelmezett hagyomány/Time of painting, tradition reinterpreted. Kurátor, szerk. Muladi Brigitta, Magyar Nemzeti Galéria, Budapest, 2007. 32.
2. LOVAS ILONA textilművész és NAGY TAMÁS építész kiállítási meghívója, Budapest, 2006.

## KÖZTÉR ÉS MŰVÉSZET – A POLISZ TEREI PUBLIC SPACE AND ART – THE PLACES OF THE POLIS

Oláh Mátyás László

Szobrászművész

E-mail: [olah.matyas@gmail.com](mailto:olah.matyas@gmail.com)

### Összefoglalás

A *Köztér és művészet – a polisz terei* című írásom a kortárs köztéri művészet, szobrászat kérdéseit járja körül. Az egyéni emlékezés, a közösségi, a történeti emlékezés, a városépítészet szempontjainak, valamint az elmúlt 25 év jellegzetes, magyar köztéri kompozícióinak elemzésével arra keresem a választ, hogyan változnak azok a követelmények, melyeket speciálisan a köztéri művészettel szemben támasztunk?

### Abstract

In my essay *Public Space and Art – The Places of the Polis* I'm studying the questions of contemporary public art and sculpture. On analysing the concept of the personal remembrance, the collective and the historical memory, the viewpoints of the Urban Development, and the characteristic public statues of the last 25 years in Central Europe, I have been researching the answer to the question how had the special requirements of the public art been changing.

**Kulcsszavak:** köztéri művészet, public art, emlékmű

Az érvényes emlékmű lehetőleg mindenki emlékeztetése méltó eseményről szól, és nem sulykol egyetlen interpretációt, hanem a lehető legeltérőbb élethelyzetben lévő személyek emlékeztetése is pozitívan hat. Hogyan működik az egyéni, és hogyan a közösségi emlékezet? Történeti szempontból azt vizsgálom, hogy a kortárs társadalmakban, a huszadik század nagy traumái, a társadalom végletes szétforgácsolódása után mennyiben lehetséges adekvát történeti emlékművek létrehozása. Pszichológiai, szociológiai szempontból azt a kérdést tartom szem előtt, hogyan működik az egyéni és közösségi emberi emlékezet, mik következnek a pszichológiai elméletekből a közösségi emlékezet problémája iránt érdeklődő művész, tervező számára.

A problémát egyrészt abban látom, hogy a kortárs társadalmak a multikulturalizmus és a globalizáció kihívásaival szembesülve egyre kevésbé képesek megtalálni azokat a konszenzusos értékeket, amelyek a hagyományos kultúrákban még megtalálhatóak voltak. Jogosnak tűnik tehát a kérdés, lehetséges-e még egyáltalán érvényes emlékmű. Egy másik fontos történeti tapasztalat, hogy a huszadik-huszonegyedik századi ember a huszadik századi traumákat követően egy olyan társadalmi helyzetbe – Jürgen Habermas szavaival „posztmodern állapotba”<sup>1</sup> – került, melyben a mitikus formálódó nemzeti hőskről szóló beszámolók érvényüket veszítették. Aktuális társadalomtudományos kutatások fényében érdemes felvetni azt a kérdést, hogy adekvát módon létrehozhatóak-e még történeti emlékművek egy olyan világban, amelyben a nemzeti hősök, szinte mitikus események bemutatása anachronisztikusnak hat, és önmaga paródiájába fordulhat át. Nem kell-e tudomásul vennünk, hogy az új társadalmi környezetben megváltozik a köztéri emlékmű-állítás funkciója,

---

<sup>1</sup>Habermas, J. : *A posztmodern állapot – Politikai esszék*, (ford: Ruzsacz István), 2007., Budapest, L'Harmattan-Zsigmond király Főiskola kiadása, ISBN: 9637343482

és a közös emlékezés helyett egyre inkább a közösségen belüli opposíció kinyilvánítását, a provokációt szolgálja, egyre inkább a társadalom egymással harcban álló tömegei tüntetéseinek és ellentüntetéseinek, politikai indítékú rongálásoknak és média botrányoknak szolgál helyszínéül?

Feltevéseim szerint a mai történelmi-társadalmi helyzetben is érdemes szem előtt tartani, hogy a közösségi emlékezésnek fontos szerepe van az egyéni és a kollektív identitás kialakításában. A társas befolyás mindent átható: más emberek gyakorlatilag minden gondolatunkra, érzésünkre és viselkedésünkre hatnak, akár jelen vannak, akár nem. Ebből a szempontból különösen érdekes a kérdés, hogy a jelen fragmentálódott társadalmában milyen adekvát módjai létezhetnek a közös emlékezésnek. Magyarországra vetítve ugyan tapasztalhatjuk, hogy a jelenlegi magyar társadalom, etnikai, világnézeti, anyagi és egyéb megosztottság szempontjából sokkal homogénebb, mint Nyugat-Európa sok országa vagy az USA. Ennek ellenére jelenleg legalább annyira, sok esetben pedig erősebben polarizált: a történelmi sérelmekből, eltérő történelem-szemléletből, a vélt társadalmi pozíció nézőpontjának elfogadásából fakadó különbségek és a szolidaritáshiány már-már instabillá teszik a társadalmat. Ezt szem előtt tartva felvethető a kérdés, mi lehet a módja a békülés, a közös nevező, az arisztotelészi arany-közép keresésének, törekedhet-e még az emlékezés tereit megalkotó művész egy konszenzuson alapuló közösségi tudat létrejöttére.

Írásom egy fontos feltevése – amelyet a hivatkozott irodalom elemzésével is igazolni próbálok, – hogy sok esetben a megbékélést, az eltérő kultúrájú személyek közös emlékezését a disszenzus, a békés egyet nem értés elfogadása, tudomásul vétele szolgálhatja. Ha ez a feltevés igaznak bizonyul, az emlékezés mai tereinek megalkotójára rendkívül összetett feladat hárul: olyan emlékműveket, olyan tereket kell létrehozni, melyek több kulturális kód szempontjából értelmezhetőek és ezáltal közösségképző hatással bírnak. Kérdés az is, hogy ha a speciális kultúráktól eltávolodva az általános emberi identitás fogalmát tartjuk szem előtt, vajon képesek vagyunk-e olyan helyi, regionális emlékhelyeket létrehozni, melyek legalábbis az előretervezhetőség százalékos megfontolásai alapján minimum a jelenben, de akár a jövőben is átélhetőek maradnak? John Dewey meglátásait is érdemes idézni ebben a témában: „... (a párbeszéd) annak a lehetősége, hogy vitákat, ellentmondásokat és konfliktusokat együttműködő vállalkozással alakítsunk, melyben mindkét fél tanul azáltal, hogy lehetőséget ad a másiknak arra, hogy az kifejezze magát, ahelyett, hogy az egyik fél erővel és elnyomással érvényesítené akaratát.”<sup>2</sup>

A korszerű emlékmű és emlékezés-helyek megalkotóinak nem pusztán műveik történeti kulturális kontextusára kell figyelmet fordítaniuk, de szem előtt kell tartaniuk a közös emlékezés pszichológiai aspektusait is. Néhány az emlékezetről szóló pszichológiai kutatás eredménye gyümölcsöző lehet a kérdés megvilágításában. Köznapi gondolkodásunkban hajlamosak vagyunk azt feltételezni, hogy az emlékezés vagy a felejtés mechanikus folyamat, egyes emlékek „kikopnak”, és újaknak adják át helyüket. Ez a feltevés további előítéletekhez vezethet a kollektív emlékezetre vonatkozó megfontolásainkban: egy naiv példával élve, a mindenkor hatalom úgy gondolhatja, hogy új emlékművek felállításával automatikusan befolyásolható az egyéni és a társadalmi emlékezet, és a régi, „begyöpösödött” emlékezet helyére „új és korszerű” emlék-sémákat adnak.

---

<sup>2</sup>Dewey, J. : *Creative Democracy – The Task Before Us* in *The Collected Works of John Dewey, 1882-1953*, 1991., Chicago, Illinois University Press, Vol. 14., 253. o., ISSN- 9781570852473 1570852472

Egy emlékmű pszichológiai hatásmechanizmusa tekintetében nagyon hasonló jelenség megy végbe, mint Hermann Ebbinghaus 19. századi német pszichológus tanulási kísérleteiben<sup>3</sup>. Azt tanulmányozta, hogy a tanulás/felejtés, újratanulás/felejtés mechanizmusa hogyan működik, milyen ívet ír le az egyre pontatlanabbá váló felidézés az eltelt napok függvényében, és hogy válik egyre szilárdabb, állandósult tudássá az újramemorizálások által. Ha belegondolunk rengeteg tanult és állandósult tudással rendelkezünk, mint például a saját nevünk, lakcímünk. Az emlékművek hasonlóan Ebbinghaus újratanulási kísérleteihez a közösség konszenzusos értékrendjének folyamatos újratanulását szolgálják történelmi parabolák által. A közösségi emlékezet egyéni emlékezések, írásosan rögzített percepciók sokaságának mozaikdarabjaiból áll össze. A személyes emlékeket is tekinthetjük bizonyos szempontból „emlékműveknek”. Elhunyt hozzátartozó sírja, fényképei, személyes tárgyainak megőrzése a közösségi emlékmű-állítás csíráiként értelmezhetőek. Az emlékmű a közösségben emlékezés helyszíne. Ahhoz hogy jobban megértsük, az emberi emlékek visszaidézésének folyamatát, át kell tekintenünk a legfontosabb agyi emlékezet-modelleket.

Bizonyos kísérletek azt mutatják, hogy az emlékezés sajátos sémákat követ: az egyén és a közösség emlékezetét a jelen kihívásainak nézőpontjából konstruálja meg. Frederic Charles Bartlett *A szellemek európai háborúja*<sup>4</sup> emlékezeti tesztjével bizonyította, hogy az emlékezés folyamata különböző nemzetek, nemzedékek és kultúrák esetében más-más mechanizmusok alapján történik, és ami a legfontosabb: az emlékezés-formák kulturális sémákon alapulnak. Az emlékezéssel szemben a pszichológiai elméletek közül azonban talán máig a pszichoanalízis megközelítésmódja a legnagyobb hatású. Az emlékezés és felejtés dinamikája a pszichoanalízisben az ösztön önreflexió. A pszichoanalitikus megközelítés kiindulópontja szerint az emlékezés és felejtés dinamikáját elsősorban a traumák és a vele együtt járó képzetek irracionális háttérbe szorítása határozza meg, és ebből a szempontból az újbóli felidézés és a kibeszélés már önmagában terápiás eredményekkel bírhat. Ha az emlékek visszaidézésének kérdését elemezzük, feltétlenül beszélnünk kell Freud az emlékezetről való érzékeny megfigyeléséről, mint amilyen a „téves emlékezés tünetcsoportja”. A klasszikus Freudi pszichoanalízis a lelki problémákat és rendellenességeket a tudatalatti okok feltárásával igyekszik gyógyítani. Az elfojtás révén tudattalanná váló traumák, emlékek, szorongások nagy hatással vannak a személy jelenbeli viselkedésére. Neurózis forrásává válhatnak, bizonyos tudattalan szexuális és agresszív gondolatok. A neurózisok kezelhetőek a tudattalan emlékek felszínre hozásával és feldolgozásával. A tudattalan jóval nagyobb, mint az emberi személyiség tudatos része, a vágyak, álmok, rejtett késztetések és a hozzá nem férhető emlékek sokaságai, számunkra rejtetten befolyásolják cselekedeteinket. Az elemi vágyak, az ezeket kontrolláló gondolat, és a társadalmi elvárások szembenállása közti konfliktus szorongást vált ki az emberből. A szorongás elhárítására a psziché elhárító mechanizmusokkal védekezik, amelyek azonban önbecsapáson alapulnak, nem oldják fel a szorongást. Az emlékezet a fájdalmas, félelmetes, traumatikus vagy büntudatot kiváltó emlékeket „elfelejti”, de ez csak elfojtás, nem pedig a trauma felszínre hozása az elszólások, álmok elemzése által, majd az újból és újból felidézés, kibeszélés által feloldani, feldolgozni a traumatikus élményeket.<sup>5</sup>Freudot igazolja többek között az a későbbi kutatás, mely szerint az elfojtó típusú emberek statisztikailag bizonyítottan könnyebben betegednek meg és számos betegség gyakoribb náluk, mint azoknál

<sup>3</sup> Ebbinghaus, Hermann: *Über eine neue Methode zur Prüfung geistiger Fähigkeit und ihre Anwendung bei Schulkindern*, 1897., Leipzig

<sup>4</sup> Bartlett, F. C.: *Az emlékezés, kísérleti és szociálpszichológiai tanulmány*, (fordította: Pléh Csaba) 1989., Budapest, Gondolat kiadó, 91-264. o., ISBN 963 8510366, angolul: Bartlett, F. C.: *Remembering, A study in experimental and social psychology*, 1932., Cambridge, UK, Cambridge University Press,

<sup>5</sup> Freud, S. : *Álmfejtés*, (fordította Hollós István), 1993., Budapest, Helikon Kiadó, 422-430.o., ISBN: 9789639751552, eredeti mű: Freud, Sigmund: *Die Traumdeutung*, Leipzig und Wien, 1900.

a személyeknél, akik kibeszélik magukból az őket ért traumákat.<sup>6</sup> Bár nyilván az egyéni emberi psziché, és a közösségek emlékezés mechanizmusai nem feleltethetők meg egymásnak teljes mértékben, a pszichológusok által felvetett kérdések azonban a művész felelősségének kérdését is érintik: a művésznak feltehetően annak tudatában kell formálnia az a közteret, hogy „az emlékezés helyei” nem pusztán a polgárok véletlen találkozási pontjai. Sokkal inkább meghatározó történeti traumák – a világháborúk, a Holocaust, a kitelepítések, a kommunista uralom, stb. – feldolgozásának fontos színterei, vagy rossz esetben – ahogy napjainkban látjuk – a történeti sérelmek kiújulásának meghatározó színterei lehetnek.

Egy város összképe a mindenkori közösségi emlékezet romboló, alkotó, meghagyó aktivitásainak végeredménye. A városi épület-műtárgyak és köztéri műtárgyak együttlétében látszólag a véletlen játssza a legfontosabb szerepet: mely köztéri konstrukció kapja a legkomolyabb anyagi erőfeszítést, és vállalható az utókor politikai, társadalmi, művészeti és morális szempontrendszerének nézőpontjából? Aldo van Eyck szerint a létező város szükségszerűen kaotikus, éppoly kaotikus, mint az emberi vágyak örök káosza. Ebben a káoszban az a kíváncsi városszervezési szempont, hogy ezeket a gyakran egymás ellenható, egymást megbénító entitásokat, egymást elfogadó, kiegészítő, igenlő és igénylő szerves egészzé igyekezzünk szervezni akkor is, és főképp akkor, ha ez a folyamat olyan gyorsan változó és dinamikus, mint manapság. „A funkcionalizmus (...) elfeledkezett a korai avantgárd művészek célkitűzéseiről, (...) nem törődik a relativitást megfelelően tükröző építészeti forma létrehozásával.”<sup>7</sup> A városi léptékű szobrászat létjogosultsága egyfajta nem-funkcionális funkció meglétében, igenlésében gyökerezik. A klasszikus Gropiusi funkcionalizmusvalójában az autonóm, önmagáért való művészetet elutasította, ám pont az elutasítás által emelte ki magának, a funkcionalitás fogalmának fontosságát. A modernista hipotézis hiányos volt, nem volt tekintettel az ember érzelmi, mentális, poétikus, ontológiai szükségleteire, ezért tervezett mai szemmel nézve csupasz, rideg, inger-szegény falansztereket. A Heideggeri „költőien lakozik az ember”, tehát hogy az ember alapvetően metafizikai lény gondolatának igazságát bizonyítja, ahogy próbálják manapság a modernista gépies elmék által alkotott lakótelepeket élhetővé tenni a lakótelep-rehabilitációk, vagy akár a graffitiző fiatalok.

Pierre Nora *Emlékezet és történelem között*<sup>8</sup> című írásában kifejti, hogyan ért véget a „történeti emlékezet” és váltotta fel a hűvös, tudományos szemszögből vizsgálódó „történelem”. Az észlelés globálissá vált a posztmodernvilágban, és a megtörtént események sokkal gyorsabban kerülnek át a lezárt múltba, válnak a történelemmé. A hagyomány, a szokás, a tradicionális karakterű társadalmak eltűnőben vannak. Pierre Nora szerint ezáltal maga az emlékezet van eltűnőben. Az emlékművek, emlékhelyek Pierre Nora meglátásai szerint a mai kor emlékezet-pótlékai, emlékezet-protézisei a változás, aktualitás és a tudományos nézőpont bővületében létező társadalmakban. Hogyan, milyen módon kell megkonstruálni, megalkotni ezeket a helyeket ennek tudatában? Pierre Nora gondolatai nyomán arra a következtetésre juthatunk, hogy az emlékmű kapocs a mai ember aktualizált és történelmi szemléletmódja, és a premodern, tradicionális „emlékezet” gyakorlata között. Egy hely, ahol a szimbólumok, jelképek, a művészi kifejezőmód és az évfordulókhoz kötött szinte rituálisan ismételt emlékezések által

<sup>6</sup>Bonnano, G. A. & Singer, J. L.: *Repressive personality style: Theoretical and metodological implications for health and pathology*. in Singer J. L. (Ed.) *Repression and dissociation*, 1995., Chicago, [The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Series on Mental Health and Development](#), 435.-470. o., ISBN: 9780226761060

<sup>7</sup> van Eyck, A. : *Lépések egy konfiguratív építészet felé.*, (szerk.: Kerékgyártó Béla): *A mérhető és a mérhetetlen, Építészeti írások a huszadik századból*, 2004., Budapest, Typotex Kiadó, 160. o., ISBN: 9639548448

<sup>8</sup> Nora, P. : *Emlékezet és történelem között, válogatott tanulmányok*, szerk. K. Horváth Zsolt, 2010. Budapest : Napvilág Kiadó, Atelier Könyvtár, 142–157. o., ISBN: 978-963-9697-53-9, eredeti: Nora, P.: *Entre Mémoire et Histoire. La problématique des lieux*, in *Les lieux de mémoire*, Paris, Gallimard, Collection Bibliothèque illustrée des histoires, 1984.



megpróbálunk újra személyesen viszonyulni a múlt történéseihez. A történelem „hordozza” az eltűnt emlékezetet, a hiányzó tradíció maradványait, helyeket szentel neki.

A Rendszerváltás óta Magyarországon az '56-os forradalom, a Magyar Államalapítás, a Holokauszt, a Trianoni békeszerződés következményeinek traumája, a két világháború civil áldozataira emlékezés, és a XX. századi kitelepítések kapták a legtöbb emlékhelyet. A közösség szempontjából kiemelkedő elhunyt személyiségek emlékművei is jelentős tömeget képeznek. Az emlékmű-állítás fontos tematizálója a mindenkori kormány, az önkormányzatok, az általuk kommunikálni kívánt politikai és kulturális nézőpont. A magyarországi emlékmű szobrászat általános jellemzője, hogy a Rendszerváltás után is ritkán valósulnak meg kortárs művészeti felfogású műalkotások köztereken. Kivételként kiemelném az Ötvenhatosok térien megvalósult '56-os emlékművet, Jovánovics György 301-es parcellán álló '56-os emlékművét, és Farkas Ádám a recski munkatábor áldozataira emlékező munkáját. Ezekben az esetekben már a helyszín sem pusztán a közösség egyik központi helye vonatkozások nélkül, hanem a történések fontos helyszíne. Az Ötvenhatosok térien létrehozott '56-os emlékmű helyszíne kiválasztásának meghatározó oka, a Sztálin szobor 1956. október 23-i ledöntésének helye. Az egykori Jugoszláv Nagykövetség, ahol Nagy Imre és az akkori magyar vezetés menedéket kaptak 1956. november 3-án, szintén közel esik: a Dózsa György út és az Andrássy út sarka, a mai Szerb Nagykövetség épülete. Nagy Imre és társai november 22-ei letartóztatása a Városligeti fasor. 36. szám alatt, az egykori Szovjet Iskolában történt. A közösség szellemi, kulturális központjának és a történések helyszíneinek metszéspontját ebben az esetben szinte ideális módon jelölték ki az emlékmű számára. A 2006-ban megvalósult mű, az i-ypszilon alkotócsoport munkája ellen is megfogalmazódtak kritikai vélemények. „A *Mozgó Világ* ez évi (2006) márciusi számában összeállítás olvasható egyes '56-os szervezetek és forradalmárok kritikáiból a Felvonulási térre – amelyet, mint azt olvasóim már tudni fogják, esetleg '56-osok terére keresztelnek – állítandó központi '56-os emlékműről. Az egyöntetű elutasítást forradalmi gesztusokkal fűszerezik (illegitimnek tekintik a köztársaság mai kormányát, kilátásba helyezik a monumentum lerombolását, stb.). A forradalom eszméivel ellentétes jelentéseket tulajdonítanak az emlékműnek, és inkább a megtorlás, mint a fölkelés emlékezetét társítják hozzá.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Radnóti Sándor, *Kis emlékmű-esztétika*, Beszélő, 2006. Stencil Kulturális Alapítvány, 11. évfolyam, 10. szám, Budapest, ISSN: 0865-4093



Emlékmű az '56-osok terén, Budapest, 2006, i-ypszilon alkotócsoport: Emődi-Kiss Tamás, György Katalin, Horváth Csaba, Papp Tamás(fotó: [www.kozterkep.hu](http://www.kozterkep.hu))



Farkas Ádám: A [Recki Kényszermunkatábor emlékműve, Recsk](http://www.kozterkep.hu), 1991.(fotó: [www.kozterkep.hu](http://www.kozterkep.hu))

Az angolszász gyökerű public art irányzathoz köthető köztéri művészeti gondolkodásmód a hagyományos köztéri szobor fogalmától eltávolodik. A public art számára a köztér nem csupán az emlékezés helye, hanem egyfajta művészeti agóra, az alkotások a jelen problémáira reagálnak, újraértelmezik a közteret. Legmarkánsabban, konkrét formában a '90-es évektől van jelen Magyarországon, de a hatvanas évek neoavantgárd művészetében is megjelennek előzményei.

A magyarországi public art munkákról elmondható általános jellegzetességek: kortárs művészeti hangvétel; társadalmi problémák tematizálása; szociális elkötelezettség; a szélesebb



közönség elérésének igénye. Jellemzően ideiglenesen felállított, alacsony költségvetésű, efemer anyagokból kivitelezett munkák, melyek a kiállítás végére gyakran megsérülnek, megsemmisülnek. Az angolszász világban elterjedtebb attitűd, ami Magyarországon az utóbbi években jelenik meg: a művészeti intézményrendszerek elutasítása, azokból való kivonulás. A public art kialakulásának legfontosabb intézményi katalizátora az USA-ban a National Endowment for the Arts, (NEA) központi költségvetésből működő kulturális alapítvány által 1967-ben meghirdetett *Art in the Public Spaces* című programja volt, melyet számos helyi törvény követett: az építőipari cégeket kötelezték, hogy beruházásaik bizonyos százalékát művészeti alkotások létrehozására fordítsák. Később kialakult egy másik válfaja a public artnak: a „new genre public art”, ahol nem a helyszín művészeti intézményrendszeren kívüli fizikai helye, hanem inkább egyfajta, maximálisan autonóm, független, a public art szellemiségét, progresszív hagyomány részét felvállaló, továbbvivő, ám a művészeti intézményrendszerekkel mégiscsak együttműködő irányzat, a public art autonóm művészeti szellemiségén alapuló gondolkodásmód visszatérése a művészeti intézményrendszerekbe.<sup>10</sup> „A public art a közönség demokratikusabb hozzáférését feltételezi a művészeti produktumokhoz... (...) A legtöbb nyilvános tér a városi tér, melyben szobrok, murális alkotások, integrált design, azaz utcabútor vagy kövezet képezi a public art tárgykörét. Az ún. »antiemlékművek« is ebbe a kategóriába tartoznak, mint például elektronikus feliratokat megjelenítő táblákra tervezett szövegek, (...) kivetítések közterületen levő épületek felületeire, performanszok, melyek mind kritikai beavatkozást (intervenciót) valósítanak meg a nyilvános térben...”<sup>11</sup>



KissPál Szabolcs *Legkisebb közös többszörös*, Polifónia, Budapest, 1993 (fotó: <http://www.muut.hu/>)

<sup>10</sup> Németh Ilona: *A public art-ról személyes tapasztalatok alapján*, 2006., DLA értekezés, MKE, 15. o.

<sup>11</sup> Süvecz Emese: *Fogalomtár*, in *Moszkva tér : gravitáció* katalógus (kortárs képzőművészeti projektek a Moszkva téren a Ludwig Múzeum Kortárs Művészeti Múzeum szervezésében), szerk. Hegyi Dóra, 2006., Budapest, Ludwig Múzeum, 48. o., ISBN 963-86427-5-0



Az Új irány csoport: Orthofotó játék, *Budapest, Győr, Szeged, Ajka, Palotanegyed, Sziget Fesztivál, Hódmezővásárhely, 2006.*, (fotó: <http://pollmap.eu/>)



Gyenis Tibor: *Tyborman, 2003a Moszkva tér – Gravitáció* public art programján, 2003.(fotó: Rosta József)





*Pont:Itt:Most*, Oláh Máttyás László: *Metafizikai szakmunkás*, Budapesti Őszi Fesztivál, 2005 (fotó: Tóth Szilvia)

A legfontosabb rendszerváltás utáni magyarországi public art(szerű) események, és public arttal foglalkozó művészeti csoportok: Polifónia, 1993.; Moszkva tér, Gravitáció 2003.; a Bakos Gábor által szervezett Pont:Itt:Most, 2004., 2005., 2006.; Placc Fesztivál 2008-tól máig.; a Medence csoport szervezésében köztéri kiállítások a Sziget Fesztiválon 2000-től máig.; a HelloWood művészeti formáció tevékenysége szintén a Sziget Fesztivál keretein belül, valamint a Tihanyi Dominika és Lendvai Gábor tájépítészek által fémjelzett Új irány csoport public art tevékenysége. Ezen programok némelyikében én is részt vettem egy-egy alkotással, így

személyes tapasztalataim által közelebből is beleláttam a magyar, illetve budapesti köztér kortárs szellemiségű művészeti megmozdulásairól. A *Polifónia* 1993-as köztéri kortárs művészeti akciójának résztvevői: Eperjesi Ágnes, Lakner Antal, Kisspál Szabolcs, Csontó Lajos, Gerber Pál, Benczúr Emese, Szörényi Beatrix, Sugár János. Szinte kizárólag szöveg alapú köztéri munkák kerültek megvalósításra. *AMoszkva tér, Gravitáció* 2003-as public art programjának kérdés felvetése: "Mit jelenthet ma »művészetet vinni az utcára«? Hogyan célozható meg egy szélesebb közönség a kortárs művészet eszközeivel?"<sup>12</sup> Résztvevők voltak: Bartha Sándor, Beöthy Balázs, Bik van der Pol (Rotterdam), Bodó Sándor, El-Hassan Róza, Eperjesi Ágnes, Andreas Fogarasi (Wien / Paris), Gyenis Tibor, HINTS Institute for Public Art, Stefan Keller (Zürich), Kis Varsó, Andreja Kulunčić (Zagreb), Németh Ilona (Dunajská Streda), Sugár János, Szabó Péter – Csiki Csaba (Cluj), TNPU (szuperintendáns St. Auby Tamás), Carey Young (London). A program kezdeményezője El Hassan Róza volt. Az Új irány csoport Tihanyi Dominika és Lendvai Gábor tájépítészek vezetésével fejt kipublic arthoz köthető művészeti, közösségi, urbanisztikai tevékenységet 2008-tól máig.

A *Pont:ITT:Most* köztéri szobor kiállítás Bakos Gábor szervezésében 2004-től 2006-ig a Budapesti Őszi Fesztivál keretében került megrendezésre. A 2004-es kiállítás alkalmával szinte az összes köztéri munka megsérült, több teljesen megsemmisült, az egyik szobrot pedig ellopták. A pályázat kiírása a 2003-as Budapesti Őszi Fesztivál idején nagyszabású kortárs hangvételű köztéri szoborkiállításon való részvételre tett felhívást. A helyszíneka Blaha Lujza téren, a Deák téren, a Ferenciek terén, a Gellért téren, a Kálvin téren, a Széll Kálmán téren (akkor még Moszkva téren) és a Nyugati téren lettek kijelölve. A kiírás célja volt, hogy az évről évre változó program keretében, az adott helyszínekre készülő, helyszínspecifikus alkotások jelenjenek meg. A pályázat a köztéri művészet hazánkban 19. századi, avagy még inkább az államszocialista korszakban megrekedt gyakorlatát szerette volna megváltoztatni. A kiírás kitért arra, hogy a Rendszerváltás óta átrendeződött budapesti köztér új szobrai tartalmilag ugyan új, de formailag, hangvételükben „idejétmúlt” köztéri alkotások, „nem alkalmasak a köztéri művészet újragondolására”. A jelenlegi helyzet magyarázatát abban látták, hogy a „független kifejezési formákat kereső civil szféra mindmáig az emlékmű 19. századi fogalmából indul ki”. A programban résztvevő Sugár János, aki a civil szféra köztéri megnyilvánulásának jelentőségét hangsúlyozta így nyilatkozott: „A hatalomnak le kell kopni ebből a szférából”. Véleménye szerint véget kell vetni annak, hogy a „hatalom pénzén és a hatalom elvárásainak megfelelően készített alkotások” határozzák meg környezetünket, melyet még mindig „rossz ízlésű politikusok” formálnak, támogatni kell minden olyan kezdeményezést, ami „a lakók, a környezet, a művészek szerepét növelik”. „A street art és a graffiti világosan mutatják, hogy erős az elsődleges emberi késztetés az épített környezet átformálására.”<sup>13</sup>

A köztéri művészet ma már nemcsak az emlékezetkultúra eszköze, hanem a public art gondolkodásmód elterjedésével a kortárs művészet kreatív gyakorlatának helyszíne is. A globalizáció, a multikulturális társadalmak, a modern nagyvárosok komplex tereinek kihívásai azt az elvárást is közvetítik a művész felé, hogy a konvencionális emlékmű formák hősies és a patetikus megjelenítése helyett törekedjen olyan szimbolikus alkotások és terek létrehozására, melyek több kultúra felől közelítve is hordoznak érvényes üzeneteket, tehát egy kényszerű konszenzus helyett a kreatív formákat öltő disszenzusszellemiségét képviselik. A köztéri

<sup>12</sup>ludwigmuseum.hu: *Gravitáció – Moszkva tér*

<http://www.ludwigmuseum.hu/site.php?inc=kiallitas&kiallitasId=91&menuId=43> letöltés ideje: 2015. szeptember 8.

<sup>13</sup>Bakos Gábor: *PONT:ITT:MOST*, Köztéri szoborpályázat, 2003.,

<http://fesztivalvaros.hu/bof2003/pontittmost.php> letöltés ideje: 2015. 04. 18., 15:17

emlékművek tervezésekor a pszichológiai, szociálpszichológiai megközelítés az emlékezés fórumának, közös kódjainak megteremtését követeli meg, közös mintákra, a traumák feloldásának minél szélesebb rétegek számára azonosulható szimbólumaira szorul és a közösségi gyászmunkát szolgálja.

### Irodalomjegyzék

1. Bartlett, F. C.: *Az emlékezés, kísérleti és szociálpszichológiai tanulmány*, (fordította: Pléh Csaba) 1989., Budapest, Gondolat kiadó, 91-264. o., ISBN 963 8510366, angolul: Bartlett, F. C.: *Remembering, A study in experimental and social psychology*, 1932., Cambridge, UK, Cambridge University Press,
2. Bonnano, G. A. & Singer, J. L.: Repressive personality style: Theoretical and metodological implications for health and pathology. in Singer J. L. (Ed.) *Repression and dissociation*, 1995., Chicago, [The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Series on Mental Health and Development](#), 435.-470. o., ISBN: 9780226761060
3. Dewey, J. : *Creative Democracy – The Task Before Us* in *The Collected Works of John Dewey, 1882-1953*, 1991., Chicago, Illinois University Press, Vol. 14., 253. o., ISSN-9781570852473 1570852472
4. Ebbinghaus, Hermann: *Über eine neue Methode zur Prüfung geistiger Fähigkeit und ihre Anwendung bei Schulkindern*, 1897., Leipzig
5. Freud, S. : *Álomfejtés*, (fordította Hollós István), 1993., Budapest, Helikon Kiadó, 422-430.o., ISBN: 9789639751552, eredeti mű: Freud, Sigmund: *Die Traumdeutung*, Leipzig und Wien, 1900.
6. Habermas, J. : *A posztmodernizmus állapota – Politikai esszék*, (ford: Ruzsacz István), 2007., Budapest, L'Harmattan-Zsigmond király Főiskola kiadása, ISBN: 9637343482
7. Radnóti S. : *Kis emlékmű-esztétika*, Beszélő, [2006., Stencil Kulturális Alapítvány, 11. évfolyam, 10. szám, Budapest, ISSN: 0865-4093](#)
8. Németh I. : *A public art-ról személyes tapasztalatok alapján*, 2006., DLA értekezés, MKE, 15. o.
9. Nora, P: *Emlékezet és történelem között, válogatott tanulmányok*, szerk. K. Horváth Zsolt, 2010. Budapest : Napvilág Kiadó, Atelier Könyvtár, 142–157. o., ISBN: 978-963-9697-53-9, eredeti: Nora, P.: *Entre Mémoire et Histoire. La problématique des lieux*, in *Les lieux de mémoire*, Paris, Gallimard, Collection Bibliothèque illustrée des histoires, 1984.
10. Süvecz E. : *Fogalomtár*, in *Moszkva tér : gravitáció katalógus* (kortárs képzőművészeti projektek a Moszkva téren a Ludwig Múzeum Kortárs Művészeti Múzeum szervezésében), szerk. Hegyi Dóra, 2006., Budapest, Ludwig Múzeum, 48. o., ISBN 963-86427-5-0
11. van Eyck, A. : *Lépések egy konfiguratív építészet felé.*, (szerk.: Kerékgyártó Béla): *A mérhető és a mérhetetlen, Építészeti írások a huszadik századból*, 2004., Budapest, Typotex Kiadó, 160. o., ISBN: 9639548448

### Internetes hivatkozások jegyzéke:

1. Bakos Gábor : *PONT:ITT:MOST*, Köztéri szobor pályázat, 2003., <http://fesztivalvaros.hu/bof2003/pontittmost.php>, letöltés ideje: 2015. 04. 18., 15:17
2. Benkő Melinda: *A pesti belváros kialakulása és fejlődése, A pesti belváros jelentősége Budapesten*, 32. oldal, [http://www.urb.bme.hu/segedlet/publikacio/budapest\\_benko.pdf](http://www.urb.bme.hu/segedlet/publikacio/budapest_benko.pdf) letöltés ideje: 2015. 04. 18., 16:40

3. ludwigmuseum.hu: *Gravitáció – Moszkva tér*  
<http://www.ludwigmuseum.hu/site.php?inc=kiallitas&kiallitasId=91&menuId=43>  
letöltés ideje: 2015. szeptember 8.

## WOYZECK A PRÉRIN

### WOYZECK ON THE HIGHVELD

Hutvágner Éva

OSZMI, ELTE

PhD hallgató

e-mail: [eva.hutvagner@gmail.com](mailto:eva.hutvagner@gmail.com)

#### Összefoglalás:

Jelen tanulmány a The Handspring Puppet Company Woyzeck on the Highveld című bábelőadását értelmezi a színházi interkulturalitás szempontjából. A különböző befogadói attitűdök, kiemelve az előadás magyar, 2011-es bemutatóját összevethetők a klasszikus dráma befogadásának történetiségével.

#### Abstract:

This paper examines the performance, Woyzeck on the Highveld by The Handspring Puppet Company from an intercultural point of view. The different attitudes concerning its reception (with a strong emphasis made on the 2011 performance in Hungary) are comparable with the historicity of the classical text of the drama.

**Kulcsszavak:** bábművészet, színház, William Kentridge, The Handspring Puppet Company, Woyzeck

#### Bevezetés és módszer

A The Handspring Puppet Company *Woyzeck on the Highveld* című bábelőadása 1992 óta turnézik, 2011-ben ért el Magyarországra. A dél-afrikai együttes William Kentridge rendezéseivel vált világhírűvé, Woyzeck-előadásuk a darab első bemutatója óta a repertoár része, melyet változatlan formában játszanak a különböző nemzetiségű közönségnek, mintegy húsz éve.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>A társulat honlapján szereplő adatok szerint az előadások helyszínei Dél-Afrika, Németország, Belgium, Svájc, Anglia, Kanada, Spanyolország, Svédország, USA, Ausztrália, Újzéland, Izrael, Franciaország, Olaszország, Lengyelország, Spanyolország voltak.





Jelen írás arra tesz kísérletet, hogy a kritikai reflexiók által megerősített befogadás-esztétikai szempontok figyelembevételével közelítsen az előadáshoz, azt egy sajátos horizontba, az interkulturális színház diskurzusába emelve. A színház mint interkulturális jelenség jó ideje a befogadói aktivitást célzó kutatások egyik fő területének számít, és mint ilyen, alkalmas a különböző kulturális kódok működésének problémáit vizsgálni az eltérő kultúrájú befogadók esetében<sup>2</sup> – azaz többek között a színházi játéktílusokat, előadói és befogadói technikákat vizsgálja, a „kultúrák” különböző létmódjainak együttműködését vagy éppen összeegyeztethetlenségét az eltérő színházi gyakorlatok<sup>3</sup> találkozásakor. Esetünkben az válik kérdésessé a produkció vizsgálata során, hogy az értelmezői eljárások miképpen aktivizálódnak egy „másik” színházi kultúra által közvetített előadás során, illetve az, hogy a befogadói kulturális közeg miként „sajátítja ki” magának az idegen előadást. Bár az interkulturális színházi jelrendszer és a fordításelmélet kérdéseinek párhuzamát többen vitatják<sup>4</sup>, a vizsgált művel kapcsolatban ezen nézetek létjogosultságát is igyekszem igazolni.

Hipotézisem a színházi előadást eleve potenciális interkulturális jelenséggént kezeli (a kulturális és az ősbemutató óta eltelt évek okán az időbeli távolság miatt), az alkotói oldalának és a nézői recepciónak dialógusára, egymást kiegészítő voltára épül: a *Woyzeck* szövege (nem csak az európai színház számára, mely az előadást egyértelműen emlékezhelyként kezeli) az egymástól eltérő kultúrákat összekötő médiumként működik, ám az előadás tényét egyértelműen sem a befogadó cselekvőképessége, sem az előadás kényszerítő ereje irányába nem mozdítja el.<sup>5</sup>

2Vö P. Pavis (2001): *Theatre Studies and Interdisciplinarity*, Theatre Research International, Cambridge, University Press. és Fischer-Lischte (1996): *Interculturalism in Contemporary Theatre*, in. P.P, *The Intercultural Performance Reader*, 27-40.p

3 Richard Schechner (1991): *The Canon*, in: Tulane Drama Review.9.

4Jaqueline Lo - Helen Gilbert (2002): *Toward a Topography of Cross-Cultural Theatre Praxis* in. *The Drama Review*, 46. 3. 31-53. p.

5 Vö: Compagnon (2006): *Az elmélet démona*, Pozsony, 168. p.



A *Woyzeck a Highvelden* Magyarországi bemutatója során egy kijelölt (de nem kizárólagos) olvasatot szeretnék megvizsgálni: a különböző politikai olvasatok eltérései és azonosságai által kirajzolódó értelmezési lehetőségek kultúrához kötöttségét. Az előadás 1992-es bemutatójához köthető közvetlen kontextus alapján a művet az apartheidről szóló közbeszédként, a jelenre való reflexióként, tehát politikai színházi performance-ként<sup>6</sup> és az arra adott nézői (közösségi) válaszként foghatjuk fel. A kulturális (és főleg) időbeli szakadék miatt az előadás magyarországi bemutatójakor a befogadókat egy, az „eredeti” előadástól különböző olvasat megképzésére hívja, melyben a jelek olvasása a befogadó kulturális keretében talál referenciákat – azaz saját „politikai és kulturális igényeik deklarálása céljából használja” az előadást<sup>7</sup> – tehát, mint az 1992-es politikai performance, megszűnik létezni.

### *A nem létező Woyzeck*

„Klasszikusok azok [a könyvek], amelyeket körülöng a korábbi értelmezések aurája, mögöttük pedig a nyomok, amiket azokban a kultúrákban (vagy kultúrákban, vagy nyelvekben és szokásokban) hagytak maguk után, amelyeken áthaladtak.”<sup>8</sup> A klasszikus fogalma a színházi előadásra vonatkoztatva leginkább az előadás hatástörténetéhez, illetve, kissé populárisabban megfogva a kérdést, a népszerűségéhez köthető. Az első gondolatkör a kulturális emlékezet, és talán a színházi határátlépések kérdésébe torkollik. A mindenkori kultúrpolitika, emlékezetpolitika, a színházmenedzselés mellett számtalan kérdésre vezethető vissza a játékhagyományok és drámaszövegek viszonya, ám ami lényegesebb jelen elemzés szempontjából: maga a *klasszikus* fogalmának hozzákapcsolódása a bemutatókon keresztül bizonyos szövegekhez, szerzőkhöz. Azt mondhatjuk, hogy akkor klasszicizálódik egy előadás, amikor mikro- vagy makroszinten képes törést okozni azon a fogalomkereten, amelyet az adott műben képződött jelentésmezőként fogtunk fel addig, tehát az adott színházi vagy nézői szokásrendben nyomot képes hagyni.

Ez utóbbi problémához rögtön kérdések csatlakoznak. A *Woyzeck*-előadások szöveggönyvének alapjául szolgáló kanonizált szövegvariánsok maguk is színházi bemutatókhoz, rendezésekhez kapcsolódnak inkább. A *Woyzeck*-kép kialakulása a szerkesztői erőszak és a faksimile-kiadások történeteként is megírható. Az 1836-ban írt (és a szerző 1837-ben bekövetkezett halálakor töredékesen maradt) szöveg első nyomtatott kiadásáig egészen 1979-ig kellett várni. A Karl Emil Fanzos nevéhez köthető, *Wozzeck* című szövegvariáns „rosszul szerkesztett és erősen szennyezett”<sup>9</sup> első kiadása volt a szövegnek – a cím valójában Büchner olvashatatlan és apró betűs kézírásának köszönhető, és a kézirat lapjainak rossz minősége miatt csak egy 1921-es vizsgálat következtette ki a ma is használatos címet, ekkor Georg Witowsky közölte a szöveget a helyes címmel. A szöveg első érdemi kiadása 1922-ban történt, a szöveg kiadója Fritz Bergemann volt. Az 1967-es Lehmann-féle „történeti-kritikai”<sup>10</sup> kiadás és az Egon Krause által szerkesztett 1969-es kiadás<sup>11</sup> Richards szerint az első kiadás továbbgondolásaként olvasható. A Henri Poschman által kiadott szöveg az 1981-es faksimile-kiadásra támaszkodhatott<sup>12</sup>, e verzió hatása kimutatható a későbbi kiadások során is. A *Színház*című

6 Vö, Peggy Phelan, (1993): The ontology of Performance, representation without reproduction, in: Unmarked, The politics of Performance, London and New York, 147-192. p.

7 Heltai Györgyi (2003): Színház és interkulturalitás, Budapest, Tabula 6/1

8 Italo Calvino (1999): Why read the Classics? 4. p

9 David G. Richards (2001): Georg Büchner's Woyzeck, A History of Its Criticism Camden House

10 Michael Ewans (1989): Georg Büchner's Woyzeck, Translation and Theatrical Commentary, New York, Peter Lang, 9. p.

11 Georg Büchner (1969): Woyzeck, Texte und Dokumente, Frankfurt, Insel Verlag.

12 Georg Büchner (1981): Woyzeck. Faksimileausgabe der Handschriften. Bearbeitet von Gerhard Schmidt, Leipzig.

folyóirat 1999-i, májusi drámamellékletében közli<sup>13</sup> Büchner töredékesen fennmaradt, rengeteg filológiai kérdést felvető, valójában több helyütt kibogozhatatlan szövegváltozatait, a három, sajátkezűleg készített szövegvariánst, melyek „nemcsak a büchneri írásmódot, rövidítéseket, a szereplők elnevezésében tapasztalható esetlegességeket” őrizték meg, hanem igyekeztek „az értelmetlenségeket is hűen visszaadni”<sup>14</sup>, emellett a szöveg külalakjának jellegzetességeit is megjelenítették, a kihúzásokat, utólagos lapszéli betoldásokat, aláhúzott vagy törölt instrukciókat, sőt, a skicceket, és „rajzokat”, lapok hosszára húzódó kihagyásokat is. A szöveg szerkesztése, a faksimile-kiadás imitálása, azaz a kéziratok „nem értelmezése” valójában tudatos döntés eredménye, hiszen a színpadi- és kiadásváltozatok mindegyike szükségszerűen „ollózmány”<sup>15</sup>. Az eredeti kézirat négy egységből áll: három szövegváltozat-variánst és egy különálló, sehova nem illesztett lapot tartalmaz, ami egy, szervesen egyik verzióba sem illeszthető jelenetet tartalmaz. Az első két verzió főliói és a harmadik, egészként felfogható, quatro lapokból álló drámavariáns lényeges, a szöveg egészére kiterjedő különbségeket mutat, más hangsúlyokkal, eltérő indokokkal, motivációkkal.

Bár az irodalmi fölény, a drámaszöveg textusának feljebbvalósága alól a színházi előadás értelmezése a posztdramatikus színházi diskurzust követően mindinkább szabadulni látszik, mégis fontos kérdéseket vethet fel a vita, amelyben a színházközpontú vagy szövegközpontú elemzések meglétére kérdezzük rá<sup>16</sup>. Mit kezd egy átlagos nyugati színházban szocializálódott befogadó a szövegközpontú színház előadásának rögzült szöveg-hagyományával? Lehetséges-e egyáltalán a nyugati színházi hagyomány befogadói módszerét függetleníteni a szöveg-hagyománytól, létezik-e a színházi előadáshoz kapcsolhatóan olyan befogadói gyakorlat, ami valamilyen meghatározott státuszt és értelmezést kölcsönöz bizonyos produkcióknak, ám ezen felfogásoknak a néző számára közvetlenül nincs köze előző előadásokhoz? A színházi előadás „kiszabadulása” az irodalom szolgálata alól milyen státuszt kölcsönöz az előadás tényének, ha az előadás „ismert”? Mit jelent egyáltalán a *Woyzeck* előadásának ténye – az, hogy egy dél-afrikai előadást *ezen a címen* játszanak? Az előadás szereplői, motivációi, dramaturgiája miként használja ki azt a kivételes helyzetet, melyet egy virtuális (olvasmányokból, előadásokból, filmekből vagy akár iskolai tanulmányokból összeálló) *Woyzeck*kel folytathat? Miként kell kezelnünk azt, hogy a *Woyzeck* bemutatása támaszkodik a *Woyzeck*et ismerő nyugati közönség befogadására, és így az olvasói interpretációkkal is kapcsolatba kerül, a darab a *szöveggel* kapcsolatos hermeneutikai körbe is belép, még ha csak a *Woyzeck*kel kapcsolatos értelmezési körök egy, nem kizárólagos részeként is tekintjük ezt?

Azt láthattuk, hogy nem lehet meghatározni egy, kanonikus szövegvariánst: a különböző „ollózmányok” azonban csoportosíthatók a híresebb előadások és filmadaptációk köré. Az 1913-as, Eugen Kilia rendezte ősbemutatót (München, Residenztheater) követően az előadás valódi sikerét Michael Ewans az 1921-es produkciójához (Max Reinhardt<sup>17</sup>) köti, az előadás történetének első felívelő szakaszaként az 1933 és 1945 közötti időszakot nevezi meg – és röviden vázolja mindazon drámaírók listáját, akikre nyilvánvaló befolyással bírt a *Woyzeck*. A nézői emlékezet, bár megannyi elemből áll össze és csak találgatni lehet a hatás eredetéről, olyan „forrásokhoz” vezethet, mint például az 1925-ös Alan Berg rendezte *Woyzeck* című opera

13 Georg Büchner (1999): *Woyzeck*, in Színház drámamelléklet, 1999. május. [http://archivum.szhaz.net/pdf/drama/1999\\_05\\_drama.pdf](http://archivum.szhaz.net/pdf/drama/1999_05_drama.pdf), letöltés ideje: 2015. 06. 02.

14 uo.

15 uo.

16 vö: Keir Elam: *The Semiotics of Theatre and Drama*

17 Wolfram Viehweg (2008): *Georg Büchner's Woyzeck auf dem deutschsprachigem Theater*, Books on Demand Verlag, 81.p.

vagy a szintén híres Ingmar Bergman-féle 1969-es előadás, vagy az 1979-es, talán legismertebb Werner Herczog rendezte film, amelyek változatos módon alkotják meg vagy írják felül a néző *Woyzeck*-képét. Így tehát az előadások önálló, azonban mégsem független entitásként jelentkeznek. A *Woyzeck*-jelenség esetünkben egy, a szöveg írásos hagyományához, ehhez a legalább nagy vonalakban megfogható egységhez bármiféle módon kapcsolódó minden megnyilvánulásból áll – így például korábbi színházi előadások, kritikai diskurzusok vagy akár egy tartalmi összefoglaló egy gimnáziumi szöveggönyvben is szorosan kapcsolódhatnak a befogadói értelmezéshez. A *Woyzeck a Hingvelden* egy virtuális *Woyzeck*-kép és az aktuális befogadói kontroll összjátéka.

### *Woyzeck a Highvelden*

A *Woyzeck a Highvelden* emellett az „idegen” és a befogadói kultúra reflexióinak közös munkája. Az 1992-ben született bábelőadás, amelyet talán *Woyzeck a prérin* címmel lehetne a legkönnyebben visszaadni (a *veld* jelentése dél-afrikai préri), a *Woyzeck*-történetet dél-afrikai környezetben mutatja meg, melyben Harry (az előadás főszereplője) a többi szereplőhöz hasonlóan egyszerű munkásként (ő földműves, a Tambúrmajor bányász) jelenik meg egy megszürkült gyári, ipari környezetben.

Ahogy Jákfalvi Magdolna *Filmszínház* című kritikájában írja, az előadás a „Büchner-töredékek Poschmann-féle sorrendje”<sup>18</sup> mentén halad, a dramaturgia a három szövegvariáns egy sajátos keveréke – az első és második szövegvariáns színpadi kikiáltóját is megjeleníti, de *Woyzeck* állapotának társadalmi vetülete miatt mégis a harmadik drámaverzióhoz köthető a legerősebben – ebben a változatban (az elsőhöz képest) *Woyzeck* féltékenysége van oka, a vadházasság és a törvénytelen gyerek is megjelenik, és kiemelkedően fontos a *Woyzeck* és a feljebbvalói között lévő hatalmi viszony, a doktor emberkísérlete, amelyek a motivációk belső mozgatójaként mutatkoznak meg. Bár a dramaturgia felismerhető, sőt kiszálazható a faksimile-kiadványokból, mégis sokkal fontosabbak a *képi* utalások és általában az egész előadás utalásrendszerének kommunikációja vagy konfrontációja az európai közönség ismereteivel, érzékelésével.

A *Woyzeck a prérin* a *Woyzeck*, a kapitány és a doktor közötti kapcsolatot az apartheid történelmi szituációjába helyezi, egyrészt a szereplő figurák megjelenítésével: fehérbőrű bábok kizárólag a Kapitány és a Doktor, azaz a hatalom képviselői – ezen kívül a zene, és a ló helyett megjelenő rinocérosz mutatkoznak meg erre utaló egyértelmű jelekként. Az előadást követő kritikai diskurzusból az olvasható ki, hogy a közönség könnyedén megérti a bábok segítségével általánosított elnyomásproblémát, a *Woyzeck*ben megjelenő társadalmi különbségeket könnyűszerrel azonosítják az apartheid szituációjával, sőt 2011 Magyarországnak aktualitásként értelmezik az előadás nyilvánvaló politikai vonulatát. „Az orrszarvú Kentridge életművében többször megjelenik, Ionesco dramatikus műve után a náci ideológia terjedésének képpé rajzolt testét használja a Trafós bemutató estéjén, Budapesten, 2011 októberében, azért nem várt aktualitással.” – írja cikkében Jákfalvi Magdolna<sup>19</sup>. A Magyar Narancs cikke a síkfiguraként megjelenített „számkivetettek jelenetében” látja megjelenni az apartheid utalását, ebből következően a kritika egy „általános” történet afrikai környezetbe helyezéseként értelmezi a művet. Gimesi Dóra a bábok és emberek szereplőinek elosztásán át mutatja ki a rendszernek való kiszolgáltatottság utalásrendszerét: az előadás, ahogy írja, implikálhatná azt

18 Jákfalvi Magdolna(2011): Filmszínház, Revizor, 2011.11. 03.  
<http://www.revizoronline.com/hu/cikk/3656/william-kentridge-the-handspring-puppet-company-woyzeck-a-highvelden-trafo-cafe-budapest-kortars-muveszeti-fesztival-2011/> letöltés ideje: 2015. 06. 02.

19 uo.

az egyszerű utat, melyben a bábszereplőkkel szemben a hatalom fehér képviselői hús-vér emberek, bábszínészek, és Kentridge és a társulat nem ezt az utat választja. Azzal, hogy a fehérek és feketék egyaránt bábként szerepelnek, és hús-vér figura egyedül a kikiáltó, a szereplők egyazon rendszernek való kiszolgáltatottságukban mutatkoznak meg<sup>20</sup>.



Az előadás a maga idejében, 1992-ben a politikai értelmezés erőteljességén túl bábtechnikai újításnak is hathatott kevert technikájával: a három síkra osztott színpadkép elején asztal, mögötte paraván, a paraván mögött pedig egy vetítövásznon található, melyen Kentridge rajzolt animációi futnak. A mozgóképek egyrészt az előadás díszleteként, mozgó háttérképként funkcionálnak, másrészt pedig a szereplők (főként Woyzeck-Harry) érzelmeit, gondolatait, látását, sőt, ahogy kritikájában Jákfalvi Magdolna írja, „mimikáját” hivatottak kifejezni az intermediális összjátékkal. A bábok által játszott előadás metaforikus háttereként jelennek meg a mozgóképek, értelmezik, ellentétezzik, magyarázzák és erőteljesen újragondolják a színpadi jelrendszert. Az egyes térbeli síkon különböző bábtechnikák együttes játéka valósul meg: az asztal előtt bunkraku-típusú fabábok jelennek meg mozgatóikkal, a paravánon pálcás síkbábokként mozgatják a szereplőket, a hátsó síkvásznon pedig a már említett animáció látható – mindezt pedig kiegészíti a kikiáltó hús-vér szereplése.

A vászon és a mozgókép a szövegből kihagyott, vagy a bábok által nem mutatott részét jeleníti meg az előadásnak: Woyzeck gondolatait láthatjuk viszont – a jelenetek párhuzamosan futnak a különböző síkokon, folyamatosan átértelmezik a látható és hallható *Woyzeck*-dramaturgiát, megmutatva, illetve megalkotva a „háttérben” mozgó problémákat, akár motivációkat. A legemlékezetesebb példa Woyzeck-Harry találkozásának jelenete, melyben párhuzamosan láthatjuk a terítés folyamatát és a Woyzeck-Harry által látott valóságot – melyben az edények elmozdulnak a helyükről, az asztalon pedig foltok terjednek önmaguktól, befertőzve kosszal a friss terítést. A másik, a kritika által is „kihangosított” jelenet, melyben a doktor egy

20 Gimesi Dóra (2011): Woyzeck-mutatóvány, Fidelio, 2011. október 24. [http://fidelio.hu/szinhaz/kritika/a\\_woyzeckmutatvany](http://fidelio.hu/szinhaz/kritika/a_woyzeckmutatvany) letöltés ideje: 2015. 06. 02.

sztetoszkóp-szerű géppel Woyzeck-Harry „belsőjét” veszi vizsgálat alá. Míg Harry belsőjében vad, afrikai dobszó hallatszik, támadó, védekező vadállatként jelenik meg az animáció felületén a főszereplő „lelke”: támadó, menekülő macska-szerű lényként, addig az orvos magára fordítja a gépet: egy doromboló, békés, kövér kandúrt láthatunk lágy klasszikus zene kíséretében.

A rinocérosz-jelenetben, melyben a kikiáltó bejelenti a szintén jelmezben megjelenő bábmozgató idomárokat, a kidolgozott mozgású, papírmáséból készült rinocérosz, amelyik a „ló” jelenetében idomításra kerül, nemcsak különböző mutatványokat csinál, de parancsra lelő egy másik rinocéroszt. A színészek hangsúlyos jelenléte, melyet a felvett „idomár-egyenruha” felerősít, kiemeli a jelenetet – a rinocérosz, amely képi idézetként az apartheidet önmagában is jelöli, a végrehajtott mutatványokkal kulcsszereplőjévé válik az előadásnak. Az alakot nemcsak idomítják, de mozgatják is – nem egyszerűen végrehajtja a kapott parancsokat, az idomárok felelősek a mozgásáért is, ha elengednék a testét, a báb összeesne. A háttérben a rajzolt rinocérosszal a produkció szinte sulykolja az idomíthatóságot, a „mozgatás” képeit. Az 1992-es bemutató, bár a kétezer utáni előadások kritikusai társítják hozzá az apartheid-motívumot, a mű jelenkori aktualitását akkor is elveszíti, ha egyébként egy megszokott koreográfia szerint, rögzített képekkel folyik a bemutató időpontjától. Bár az előadás muzeálisan rögzítette önmagát 1992-ben, mégsem képes steril és izolált egységben konzerválni, mivel abba eleve „bele van tervezve” a nézői funkció<sup>21</sup>. Esetünkben, 2011-ben egy tágabb értelmezés része lesz a darab: az elnyomás általános képe felé halad, a konkrét referenciális utalások háttérbe kerülnek.

## Összegzés

Az 1992-es bemutató óta eltelt idő megszokottá tette a bábszínpadon a különböző technikák alkalmazását – ám a bábelőadás mégsem avult el: a *Woyzeck* ismerős, klasszikus szövegén keresztül képes megvilágítani az előadás színhelye és történelmi ideje, a szöveg ismert szituációja és a mindenkor néző jelenideje közötti kapcsolatot. A töredékesség valójában kiváló terepe az interkulturális transzfernek – a dráma ismerete, az előadás nézésének folyamatában egy folyamatos kiegészítő-felülrő munkát követel a befogadótól. A néző a kulturális különbségek kiegyenlítését célozza meg – aminek a bábjáték különösen jó terepet szolgáltat: a bábfigurák faragása típusszereplőket jelenít meg, ám a vetítés-technika mégis képes arra, hogy a szöveg pszichológiai értelmezésére (és így az európai néző számára a produkciót megelőző fő értelmezéseire) is reflektáljon. A színházi előadás kulturális kontextusokat hoz közel egymáshoz – melyet a látott mű több pontján egy univerzálisnak mutatott mesével erősít meg.

Szöveg nem nevezhető meg – de vajon létezik-e egyetlen előadás az előbbiektől tükrében? Jelen gondolatmenet feltételezett egy értelmezői közösséget, melyben a *Woyzeck*-ről való ismereteink viszonylag hasonlóak, ezeknek az ismert és elérhető előadások és filmek és olvasmányalapú információk képzik a bázisát. A befogadó, miközben integrálja saját világába és saját előítéleteinek megfelelően a látottakat, azt feltölti olyan elemekkel is, melyek nem lehettek az eredeti előadás sajátjai. Ám lehet-e feltételezni, hogy az előadás mindezzel a jelentésképződéssel nem számolt? Alapvetően számolnia kellett a célkultúrával – bár valószínűleg nem számolhattak az egyes országok *Woyzeck*-játszási hagyományával, olyan elemeket emeltek a dramaturgia központjába, amelyek képesek arra, hogy „általános” emberi problémaként láttassák a politikai kiszolgáltatottságot.

---

21 Vö: Wolfgang Kemp (1988): *Kunstwerk und Betrachter: Der Rezeptionsästhetische Ansatz*, in: Belting, Hans: *Kunstgeschichte eine Einführung*, Berlin, Dietrich Reimer Verlag





A mese, amit a nagyanyó mesél, és amelyet az előadás végén a főszereplő is megismétel, „az elveszett ember” párhuzamát állítja, mint fő értelmezői javaslatot, a befogadás középpontjába:

„Nagyanya: Volt egyszer, hol nem volt egy szegény gyerek, nem volt annak se apja, se anyja, mind meghaltak, nem volt annak senkije a világon. Mind meghaltak, ő meg útnak indult, s kereste őket éjjel-nappal. És mert a földön egy árva lelket sem talált többé, hát föl akart menni az égbe, s a hold olyan barátságosan pislogott le rá. És ahogy végre odaért a holdhoz, hát látja, tisztára reves fa az egész. S akkor továbbment a naphoz, s ahogy odaér, látja, hogy nem más csak egy elhervadt napraforgóvirág. Aztán ahogy a csillagokhoz ért, csupa arany legyecske volt, oda voltak tűzdelve mintha tövisszűrő gébics tűzdelte volna őket a kökénybokorra. És amikor újra vissza akart menni a földre, a föld se volt már más, mint egy fölborult fazék. Akkor aztán igazán egyes-egyedül volt, és leült, és elkezdett keservesen sírni, és még most is ott ül, és még most is egyes-egyedül van.”<sup>22</sup>

### Irodalomjegyzék:

1. Büchner, Georg (1969): Woyzeck, Texte und Dokumente, Frankfurt, Insel Verlag.
2. Büchner, Georg (1981): Woyzeck. Faksimileausgabe der Handschriften. Bearbeitet von Gerhard Schmidt, Leipzig.
3. Büchner, Georg (1999): Woyzeck, in Színház drámamelléklet, 1999. május. [http://archivum.szhaz.net/pdf/drama/1999\\_05\\_drama.pdf](http://archivum.szhaz.net/pdf/drama/1999_05_drama.pdf), letöltés ideje: 2015. 06. 02.
4. Compagnon (2006): Az elmélet démona, Pozsony, 168. p
5. Fischer-Lischte, Erika (1996): Interculturalism in Contemporary Theatre, in. P.P, The Intercultural Performance Reader, 27-40.p
6. Gimesi Dóra (2011): Woyzeck-mutatvány, Fidelio, 2011. október 24. [http://fidelio.hu/szhaz/kritika/a\\_woyzeckmutatvany](http://fidelio.hu/szhaz/kritika/a_woyzeckmutatvany) letöltés ideje: 2015. 06. 02.
7. Heltai Györgyi (2003): Színház és interkulturalitás, Budapest, Tabula 6/1
8. Calvino, Italo (1999): Why read the Classics? 4. p

9. Jákfalvi Magdolna (2011): Filmszínház, in. Revizor, 2011.11. 03. <http://www.revizoronline.com/hu/cikk/3656/william-kentridge-the-handspring-puppet-company-woyzeck-a-highvelden-trafo-cafe-budapest-kortars-muveszeti-fesztival-2011/> letöltés ideje: 2015. 06. 02.
10. Kemp, Wolfgang (1988): Kunstwerk und Betrachter: Der Rezeptionsästhetische Ansatz, in. Belting, Hans: Kunstgeschichte eine Einführung, Berlin, Dietrich Reimer Verlag
11. Lo, Jaqueline – Gilbert, Helen (2002): Toward a Topography of Cross-Cultural Theatre Praxis in. The Drama Review, 46. 3. 31-53. p. <http://dx.doi.org/10.1162/105420402320351468>
12. Ewans, Michael (1989): Georg Büchner's Woyzeck, Translation and Theatrical Commentary, New York, Peter Lang, 9. p.
13. Pavis, P (2001): Theatre Studies and Interdisciplinarity, Theatre Research International, Cambridge, University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/S0307883301000165>
14. Phelan, P (1993): The ontology of Performance, representation without reproduction, in: Unmarked, The politics of Performance, London and New York, 147-192. p
15. Schechner, Richard (1991): The Canon, in: Tulane Drama Review..9.
16. Richards, David G.(2001): Georg Büchner's Woyzeck, A History of Its Criticism Camden House <http://dx.doi.org/10.1177/004724410203212418>
17. Viehweg, Wolfram (2008): Georg Büchner's Woyzeck auf dem deutschsprachigem Theater, Books on Demand Verlag, 81.p.

**A HÁTRÁNYOS HELYZETŰ DIÁKOK TANULÁSI MOTIVÁCIÓI****THE LEARNING MOTIVATIONS OF THE UNDERPRIVILEGED STUDENTS****Horváth Ádám**

Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola

E-mail: [horvathadam1414@yahoo.com](mailto:horvathadam1414@yahoo.com)

**Összefoglalás**

A kutatás során a hátrányos helyzetű tanulók szociális tulajdonságainak felmérését folytattam két - két, Észak-Magyarországon és Észak-Alföldön található általános iskolában, és szakiskolában, ahol a diákokkal készített kérdőíves felmérést, az intézményvezetőkkel folytatott interjúk egészítették ki. A kiválasztott iskolákban fokozottan magas arányban tanulnak hátrányos- és halmozottan hátrányos helyzetű diákok, így a nevelési sajátosságokról releváns képet kaphattam a diákok és az intézményvezetők szemszögéből is.

**Abstract**

This survey was researching the social features of the underprivileged students at two primary school and at two vocational school in Northern Hungary and in the Northern Great Plain by the help of the students and directors.

In the selected schools are learning in surpassingly high rate the underprivileged, and multiply underprivileged students, therefore I could get real information about the pedagogical specialities of the students, from the points of view of the students and the directors.

**Kulcsszavak:** Hátrányos helyzet, Általános iskola, Szakiskola, Tanulók, Tanulási motiváció

**JEL besorolás:** JEL kód: I24

**Bevezetés**

Egy közoktatási rendszer sikerességét mutatja, hogy sikerhez tudja-e juttatni a hátrányos helyzetű tanulókat, hiszen a tanulók háttérének különbözőségei egy bizonyos kereteken belül még kezelhető bizonyos pedagógiai módszerekkel. Persze, ha ez ezen különbségeket elitista, vagyis az értelmiségi középosztály értékein alapuló módszerrel próbálják csökkenteni, a hátrányos helyzetű tanulók kudarca biztosnak mondható. Többek között ennek is köszönhetően jelentős szeparáció érvényesül a magyar közoktatásban. Ennek egyik formája a lakóhelyi szegregáció, a másik pedig az ún. „white flight”, vagyis a középosztályhoz tartozó családok a gyermekeiket távolabbi iskolákba íratják.

Így azon iskolákban, ahol többnyire hátrányos helyzetű tanulók járnak, a csökkentett pedagógiai elvárások oda vezetnek, hogy a tanulók többségének eredményei kizárólag alacsony hozzáadott értékű szakiskolához lesznek elegendőek.

Ezt a hatást erősíti a „white flight” mögötti „push”, vagyis taszító hatás, és az önkormányzatok részéről tapasztalható, elit iskolai hálózat „pull”, vagyis vonzó hatása, amely az egyre nagyobb települések felé erősödik, és a kedvező családi háttérű tanulók elkülönítése. (Radó, 2011.)



Pedig egy kulturálisan hátrányos helyzetben élő gyermeknek erős belső erőre, vagy külső ösztönzésre van szüksége, hogy jó teljesítményt nyújtsanak. (Landau, 1997.)

Az egyetemi elvárásokhoz való alkalmazkodás mindenki számára nehézséget okozhat, de a hátrányos helyzetű hallgatóknál ez még inkább problematikus, hiszen általában nem rendelkeznek értelmiségi szerepmintákkal. Ezen kívül számos olyan készséggel sem rendelkeznek, amelyek jelentősen megnehezítik a felsőoktatási tanulmányok sikeres befejezését. A magyar oktatási rendszerben nincsenek megfelelő pedagógiai módszerek az eltérő etnikai, nyelvi, kulturális és szocializációs háttérből érkező tanulók számára. (Mendi, 1999.)

Tehát az iskolai sikertelenség egy komplex probléma következménye, amelyet befolyásol a rossz szociális háttér, a cigánysággal szembeni előítéletek, az iskolai szegregáció, a pedagógiai módszerek alkalmatlansága, valamint a pedagógusok esetleges negatív hozzáállása és az iskola etnikai és kulturális egyhangúsága. (Radó, 1997.)

A Kemény-Kertesi-Kézdí kutatás megállapítása szerint a tanulók szegregációja nem azért veszélyes, mert rontja az iskolai teljesítményeket, hanem mert elmélyíti a cigány és a nem cigány gyerekekben a különbözőség érzését, amely felnőttkorban megnehezíti az előítéletmentes kommunikációt.

A hátrányos helyzetű tanulók tanulási motivációjának hiányát általában első helyen sorolják a kudarc okai között. A motiváció hiányának egyik okát a családban kialakult értékrendszerben látják, amely szerint az iskolában megszerezhető tudás értéke alacsony, és a munkanélküliség miatt még inkább leértékelődött. Másik vélemény szerint a folyamatos kudarcok hatására és annak következményeként, hogy az iskolában idegennek érzi magát, a tanuló motiválatlanná válik.

Csapó Benő szerint a szülők iskolázatlansága és a tanulási motiváció hiánya között szoros összefüggés van, hiszen a gyerekek általában egy iskolázottsági szinttel többet szeretnének elérni, mint szüleik. Akiknek viszont a legkevésbé iskolázottak a szüleik, azok nemcsak a motiváció tekintetében, hanem a lehetőségeik szempontjából sem tudnak távolabbra tekinteni.

Viszont Liskó Ilona, Havas Gábor és Kemény István által végzett kutatás eredményei alapján kiderült, hogy a hátrányos helyzetben élő szülők nem elégednek meg, ha a gyermekük elvégzi az általános iskolát, hanem szakmunkás képzést, érettségi, diplomát szeretnének a gyermeküknek. Annak ellenére szeretnék, hogy gyermekük minél magasabb iskolai végzettséget szerezzen, hogy a helyzetükből adódóan otthon is szükség lenne a gyerek munkájából származó bevételre.

Tehát elmondható, hogy a munkanélküliség, az ebből adódó szegénység, és az iskolai rendszer nem megfelelő működése áll a hátrányos helyzetű tanulók sikertelensége mögött. Ez azt jelenti, hogy nem a hátrányos helyzetű családok iskolához fűződő motiválatlansága és érdektelensége jelent problémát, hanem a tartós munkanélküliség aránya, akiknek már esélyük sincsen visszatérni a munkaerőpiacra.

A cigány gyerekek iskolai előmeneteléért felelős emberek középosztályi értékrendje szemben áll azzal a szegénykultúrával, amely a hátrányos helyzetűeket jellemzi.

Imre Anna szakképző iskolákban végzett kutatása szerint a cigány gyerekek motiváltabbak voltak, mint a nem cigány gyerekek, bár a középiskolai szint eleve a jobb társadalmi környezetből érkező tanulókat érinti.(Kende, 2000.)

## **Anyag és Módszertan**

### *A kutatás célja*

A hátrányos helyzetben élő általános és középiskolás diákok szociális hátterének, tanulási motivációinak és jövőbeli kilátásainak felmérése.

### *Célcsoport*

A kutatás során két-két olyan általános iskola és szakiskola 7. és 8. osztályos, illetve 9. és 10. osztályos tanulói kerültek megkérdezésre, amelyekben kiemelkedően magas a hátrányos helyzetű, vagy halmozottan hátrányos helyzetű diákok aránya.

### *Célterület*

Nógrád megye

- Községi általános iskola
- Községi szakiskola

Jász-Nagykun-Szolnok megye

- Községi általános iskola
- Városi szakiskola

### *Mérőeszköz*

Standard strukturált kérdőív

Strukturált interjú

### *Mintanagyság*

A kutatás során 81 diák és 4 intézményvezető került megkérdezésre.

### *Elemzési módszer*

- Gyakorisági eloszlás
- Keresztábra elemzés

## **Eredmények**

### *Tanulói összetétel*

A 2013. szeptemberében hatályba lépett gyermekvédelmi törvény értelmében a hátrányos, és halmozottan hátrányos helyzetet az alábbi tényezők határozzák meg:

1. a szülő, a családba fogadó gyám iskolai végzettsége alacsony, legfeljebb alacsonyfokú végzettség;
2. a szülő, gyám alacsony foglalkoztatottsága;
3. az elégtelen lakáskörülmények;
4. a nevelésbe vétel, valamint a tanulói, hallgatói jogviszonyban álló fiatal felnőtt számára nyújtott utógondozói ellátás.

Hátrányos helyzetű gyermek az a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményre jogosult gyermek, aki esetében az alábbi körülmények közül egy fennáll:

- a rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény igénylésének időpontjában a gyermeket együtt nevelő mindkét szülő, a gyermeket egyedül nevelő szülő, illetve a gyám legmagasabb iskolai végzettsége alacsony.
- a rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény igénylésének időpontjában a gyermeket nevelő szülők bármelyike vagy a gyám a szociális törvény szerinti aktív korúak ellátására (foglalkoztatást helyettesítő támogatás vagy rendszeres szociális segély) jogosult vagy a kedvezmény igénylésének időpontját megelőző 16 hónapon belül legalább 12 hónapig álláskeresőként tartotta nyilván a munkaügyi központ.
- a gyermek szegregátumnak nyilvánított lakókörnyezetben, vagy az eljárás során felvett környezettanulmány szerint félkomfortos, komfort nélküli vagy szükséglakásban, illetve olyan lakáskörülmények között él, ahol korlátozottan biztosítottak az egészséges fejlődéshez szükséges feltételek.

Halmozottan hátrányos helyzetű gyermek pedig az a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményre jogosult gyermek, aki esetében fenti három körülmény közül (alacsony iskolai végzettség; alacsony foglalkoztatottság; elégtelen lakókörnyezet, lakókörülmény) legalább kettő fennáll.

A Nógrád megyében található általános iskolában a tanulók 83.3 %-a hátrányos helyzetű, míg 73.6 %-uk halmozottan hátrányos helyzetű, míg a szintén Nógrád megyében található szakiskolában tanuló diákok 61.7 %-a hátrányos helyzetű, míg 52.9 %-uk halmozottan hátrányos helyzetű.

A Jász-Nagykun-Szolnok megyében található általános iskola tanulóinak 70.2 %-a hátrányos helyzetű, és 65.9 % halmozottan hátrányos helyzetű, de a diákok 93.6 százaléka részesül rendszeres gyermekvédelmi támogatásban. A megyében található szakiskola nappali tagozatán tanuló diákok 22.7 %-a hátrányos helyzetű, és 17.8 %-a halmozottan hátrányos helyzetű, 11.88 %-uk részesül rendszeres gyermekvédelmi támogatásban, valamint 14.85 %-uk utónevelt, és átmeneti gondozott.

Tehát a kiválasztott iskolákban tanuló diákok 61.3 %-a hátrányos helyzetű, és 54.9 %-a halmozottan hátrányos helyzetű.

Ezen számok kialakulásához hozzájárult az a Magyarországon már általánosnak mondható „white flight” tendencia, hogy a falvakból középosztályhoz tartozó tanulókat elviszik másik iskolába. Ezek általában a legtehetségesebb diákok, így a húzóerő, vagyis az osztályátlagot emelő tanulók elmennek a falvakból.

#### *A tanulók családi háttere*

Az igazgatókkal készített interjúk alapján a tanulók többségének valamelyik szülője, vagy mindkettő jogosult az aktív korúak ellátására, így a hátrányos helyzet feltételei a tanulók többségénél teljesül. A három feltétel közül a legalacsonyabb arányban a félkomfortos, vagy annál alacsonyabb komfortfokozatú, vagy az egészséges fejlődéshez nem megfelelő lakáskörülmény teljesül, de sajnos többen ennek a kritériumnak is megfelelnek, hiszen sok háznál vizesek a falak, ezért a diákok között sok az asztmás beteg.

Az általános iskolai tanulók szüleinek többségét érdekli, hogy gyermekük jár-e iskolába. Természetesen ennek ellenkezőjére is van példa, de ez viszonylag kevés családnál mondható el.

A gyerekek és a szülők között nagyon erős kötelék jellemző, amely általánosnak mondható a roma családok tekintetében. Az egy más kérdés, hogy ezen családokban mekkora értéke van a tanulásnak, mennyire tartják fontosnak az iskolát.

Viszont a szülők több dolog miatt is odafigyelnek gyermekük iskolába járására, és csak egy-két család van, amely kivétel ez alól. Ehhez természetesen hozzájárul, hogy 2010 óta a tanuló 50 óra feletti igazolatlan hiányzása után a település jegyzője határozatban elrendeli a gyermek védelembe vételét, az eseti gondnok kirendelését és felfüggeszti az iskoláztatási támogatást, vagyis a családi pótlékot. A törvénymódosítás szerint tíz óra igazolatlan hiányzás után az iskola igazgatója jelzi a problémát a jegyzőnek, aki felhívja a szülők figyelmét a várható következményekre.

Viszont vannak olyan szülők, akik eltökéltek abban, hogy a gyermeküknek többre kell vinnie, mint nekik. Ezért ők mindent meg is tesznek, sokszor erőn felül, azért, hogy a gyermeküknek mindent megteremtsenek, így azt a lehetőséget is, hogy a gyermekük tovább tudjon tanulni, ez a nevelési módszereikben is látszik, amely során figyelemmel kísérik a tanulmányi eredményeket is. Ezen családok a tanárokkal, és az osztályfőnökkel is tartják a kapcsolatot, amely akár napi szinten is történhet. Ha pedig gond van a gyermekkel, a nevelés során szigorot vezetnek be. Természetesen jó jegy esetén pedig a dicséret sem marad el, és próbálják lelkesíteni a még jobb teljesítmény érdekében.

Összességében a gyermekek családi hátterével a legnagyobb probléma, hogy a gyerekek 1 és 3 éves koruk között nem kapják meg azt a nevelést, amit a későbbiek során, vagyis felnőttkorban használni tudnának.

Ez a hiány először a serdülőkorban, a nemi éréskor alkalmával jelentkezik, amikor a szülők nem tudják kezelni gyermeküket. Viszont ilyenkor már késő, hiszen ami elmaradt kisgyermekkorban, azt ilyen idősén már nem lehet pótolni.

Gyermekkorban a szülők többsége nem ül le gyermekükkel rajzolni, nem olvasnak nekik, ezért a finommotoros mozgás gyakorlatilag hiányzik ezen gyerekeknél. Tehát azok a képességek, amelyek általában kis erőfeszítést igényelnek, szűk határok között valósulnak meg, de nagyfokú pontosságot és gyorsaságot igényelnek, általában hiányoznak. Ilyen például az írás, és a rajzolás.

Problémát jelent, hogy a hátrányos helyzetű gyermekek családjában szegényesebb szókinccsel használnak, viszont ez a tanárok és a diákok közötti kommunikációban nem jelent fennakadást, hiszen a tanárok is alkalmazkodnak a környezethez azzal, hogy átveszik a diákok által használt zsargont, és használják a velük folytatott beszélgetés és az oktatás során is.

Ez a szókinccshiány leginkább szövegértelmezés során jelent nehézséget, amely a kompetenciamérések alkalmával is megmutatkozik, hiszen sok esetben nem értik a gyermekek, hogy mit olvasnak.

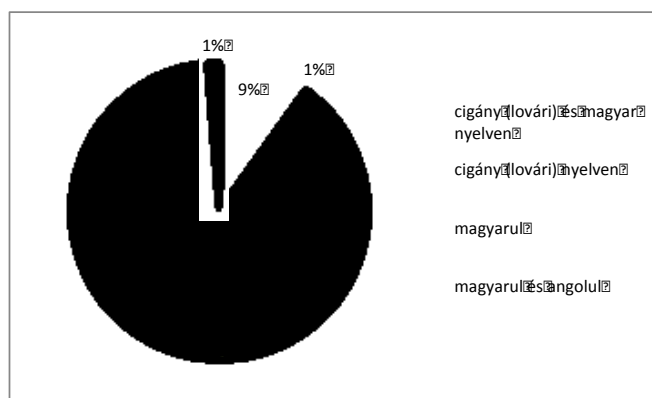
Persze ez egyrészt a teszt összeállítóinak a hibája is, mert ez sok esetben a család hátrányos helyzetéből fakad, hiszen ha például ha egy szövegben találkozunk a „repülőtérről”

kifejezéssel, nem fogja ismerni, hiszen ezeknek a gyerekeknek a többsége vonaton sem ült még. Ebből következően ha a gyermek élethelyzetéből adódóan nem találkozott még egy kifejezéssel, nem fogja érteni a feladatot, így nem fogja tudni megoldani sem.

A tanulók szociokulturális hátteréhez hozzátartozik az alacsony szókincsen kívül, hogsokszor a megfelelő higiénés körülményekkel sincsenek tisztában, hiszen több házhoz nem tartozik angol WC, amelynek használatát szintén meg kell tanítani ezen tanulók számára.

### Nyelv

A tanulók jelentős többsége magyarul beszél otthon, hiszen 89 %-uk említette ezt, míg 9 %-uk magyarul és cigány, vagy lovári nyelven is kommunikál szüleivel, családjával. Mindössze 1 %-uk beszél csak cigány, lovári nyelvet otthon, míg szintén 1 %-uk magyarul és angolul beszél a családban.

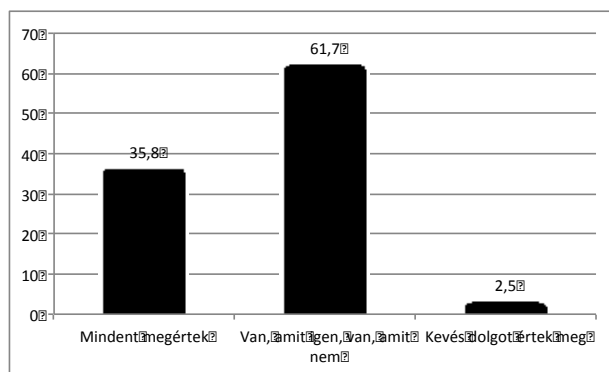


**1. ábra - Otthoni nyelvhasználat**

*Forrás: Saját adatok, N=81 (2014.)*

A tanulók 35.8 %-a mindent ért, amit a tanárai mondanak, viszont 2.5 %-uk csak kevés dolgot ért meg az elmondottakból. A legtöbb diák (61.7 %) viszont az órákon elhangzottak csak egy részét érti, másik részét viszont nem tudja értelmezni.

A szakiskolások esetében magasabb arányban tudják értelmezni a tanított anyagot, mivel 45.9 %-uk mindent megért, 54.1 %-uk pedig van, mint ért, van, amit nem, és nem is volt olyan szakiskolás, aki csak kevés dolgot ért meg az órán elhangzottakból. Míg az általános iskolásoknál csak valamivel több, mint minden negyedik tanuló (27.3 %) ért meg mindent, 68.2 %-uk csak a tanárok beszédének egy részét érti, míg 4.5 %-uk csak kevés részét érti meg a tanított anyagnak.



**2. ábra - Megérted-e a tanárok beszédét?**

*Forrás: Saját adatok, N=81 (2014.)*

### Családi háttér

A családi háttér tekintetében elmondható, hogy majdnem minden tanulónak (97.5 %) van testvére. A legtöbb diáknak (33.8 %) 2 testvére van, míg 18.8 %-nál 3 testvér van, 13.8 %-nak pedig egy testvére van.

Azon tanulók közül, akiknek van testvére, 8.8 - 8.8 %-nak 4, és 6 testvére van, míg ennél több testvére a diákok 3.9 %-ának van, amelyből 1.3 %-nak 7, 1.3 %-nak 8, míg szintén 1.3 %-nak 9 testvére van.

A tanulók otthonában általában (30.4 %) öten laknak együtt, míg 20.3 %-nál, vagyis körülbelül minden ötödik diáknál négyen laknak közösen, 15.2 %-nál pedig hatan élnek együtt.

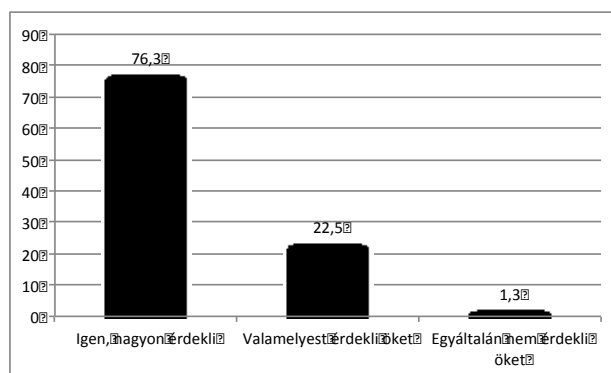
A tanulók 13.9 %-ánál 7 fő lakik közösen, 11.1 %-nál hárman laknak otthon, 2.5 – 2.5 %-nál 2, és 9 fő, míg 1.3 – 1.3 %-nál 10, 11 és 12 fő él együtt.

### Szülői motiváció a tanulásban

A tanulók többségének, pontosan 76.3 %-ának véleménye szerint a szüleit nagyon érdekli az iskolában nyújtott teljesítménye, míg 22.5 %-uknál csak valamelyest érdekli a szülőket az iskolai teljesítmény, és csak 1.3 %-uk érzi úgy, hogy egyáltalán nem érdekli szüleit a tanulmányi eredmény.

Tehát összességében elmondható, hogy a hátrányos helyzetű tanulók szülei odafigyelnek gyermekük iskolai teljesítményére, és odafigyelnek a tanulmányi eredményekre.

Megfigyelhető, hogy az általános iskolások szüleit jobban érdekli a gyermekük iskolai teljesítménye, hiszen 86.4 %-uk szüleit nagyon érdeklik az eredmények, míg ez az arány a szakiskolások esetében csak 63.9 %.



**3. ábra - Szüleidet érdekli-e az iskolai teljesítményed?**

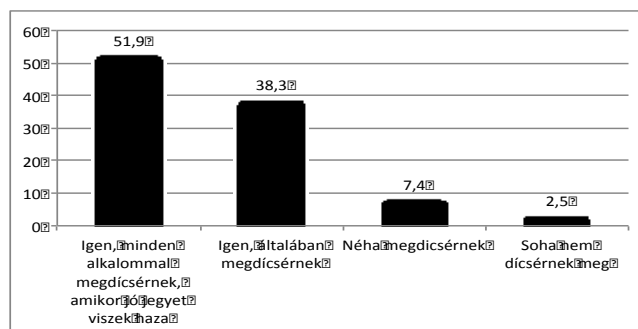
*Forrás: Saját adatok, N=81 (2014.)*

A diákok többségét (90.2 %) megdicsérik otthon, ha jó jegyet visznek haza, amelyből 51.9%-ukat minden alkalommal, 38.3 %-ukat pedig általában megdicsérik. Viszont a tanulók 7.4 %-át csak néha, míg 2.5 %-ukat soha nem dicsérik meg, ha jó jegyet visznek haza.

Tehát a hátrányos helyzetű tanulóknál motivációt jelenhet a szülői dicséret, hiszen többségüknek dicséretet kapnak szüleiktől, ha jó jegyet visznek haza.



Jelentős különbséget nem lehet tapasztalni az általános iskolások és a szakiskolások szülei között, hiszen míg előbbi csoportnál 90.9 %-uk dicséri meg gyermekét jó jegy esetén, amelyből 56.8 % minden alkalommal, míg 34.1 %-uk általában elismeri gyermeke teljesítményét, viszont 9.1 % csak néha dicsér. A középiskolások szülei esetében 89.2 % dicséri gyakran gyermekét, amelyből 45.9 % minden alkalommal, míg 43.2 % esetében általában méltatja gyermekét, viszont 5.4 %-uk csak néha, míg szintén 5.4 % soha nem dicséri meg gyermekét, ha jó jegyet visz haza.



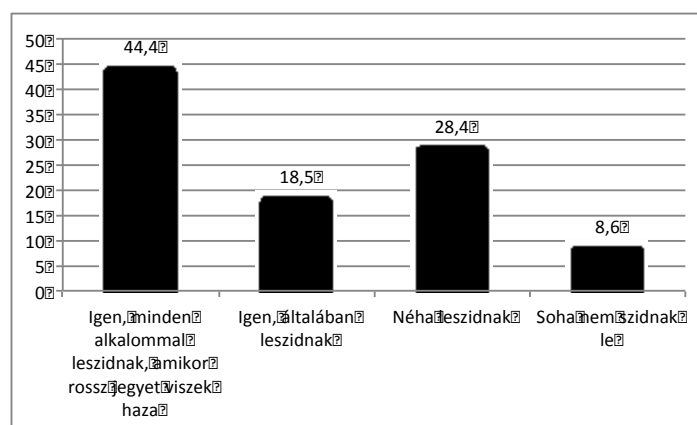
**4. ábra - Megdicsérnek-e, ha jó jegyet visz haza?**

*Forrás: Saját adatok, N=81 (2014.)*

A tanulók 62.9 %-át leszidják otthon, ha rossz jegyet visznek haza, amelyből 44.4 %-ukat minden alkalommal, míg 18.5 %-ukat általában leszidják ilyen esetekben. Viszont 28.4 % csak ritkán, 8.6 %-ukat pedig sohasem marasztalják el rossz jegy esetében.

Némi különbség megfigyelhető az általános iskolások és a szakiskolások szülei között, hiszen az általános iskolások szülei gyakrabban élnek szidással ilyen esetekben, mivel náluk 72.7 % fejezi ki nemtetszését rossz jegy esetében, amelyből 56.8 % minden alkalommal, 15.9 %-uk pedig általában leszidja gyermekét, míg 27.3 %-uk csak néha él ezzel a lehetőséggel.

A szakiskolások szülei körében kevesebben, 51.3 % szidja le gyermekét, ha rossz jegyet visz haza, amelyből 29.7 % minden alkalommal, 21.6 % pedig általában él ezzel a lehetőséggel. Viszont 29.7 %-uk csak néha, míg 18.9 %-uk soha nem szidja le gyermekét.



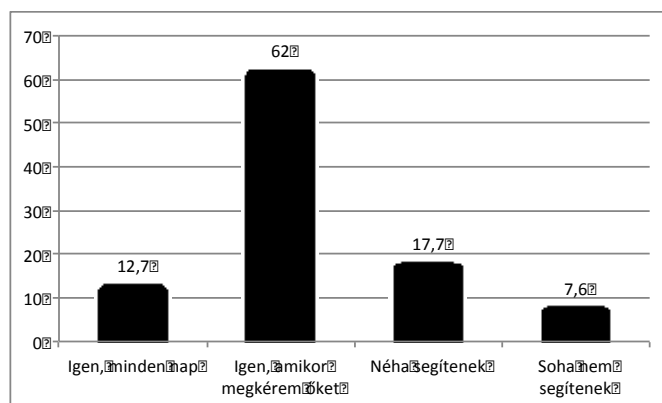
**5. ábra - Leszidnak-e, ha rossz jegyet visz haza?**

*Forrás: Saját adatok, N=81 (2014.)*

A hátrányos helyzetű tanulók szüleinek 12.7 %-a minden nap segít a tanulásban, míg 62 %-uk csak akkor, amikor gyermeke megkéri őket. A szülők 17.7 %-a csak néha segít, míg 7.6 %-uk soha nem segít gyermekének a tanulásban.

Érdekes, hogy a szakiskolában tanuló diákokat magasabb arányban segítik szüleik a tanulásban, hiszen 16.7 %-ukat minden nap támogatják, míg az általános iskolások 9.3 %-t segítik minden nap a tanulásban. Viszont az általános iskolásokat magasabb arányban segítik, ha megkérik szüleiket, hiszen 69.8 %-uknak ezen esetekben segítenek, míg a szakiskolások 52.8 %-át segítik szüleik, ha megkérik őket.

Az általános iskolások 16.3 %-át csak néha, míg 4.7 %-át soha nem segítik a tanulásban szüleik, míg a szakiskolások 19.4 %-át csak néha, míg 11.1 %-t soha nem segítik a tanulásban.

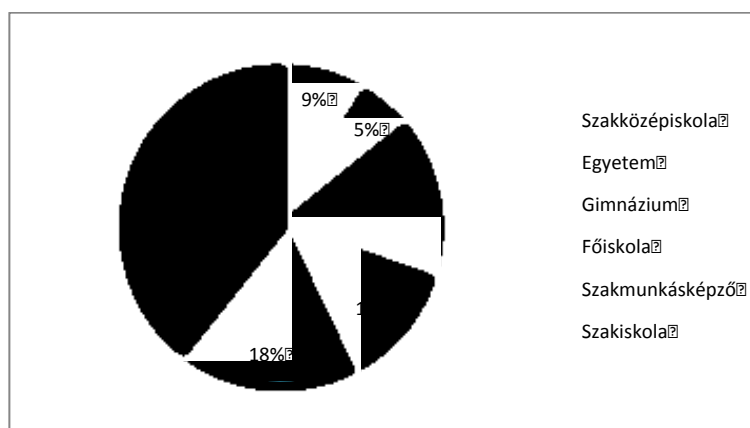


**6. ábra - Szüleid segítenek-e a tanulásban?**

*Forrás: Saját adatok, N=79 (2014.)*

Azon családokban, ahol több gyermek is van, a tanulók testvéreinek 60.7 %-a tanult tovább az általános iskola után, míg a testvérek 39.3 %-a nem tanult tovább középfokú oktatásban.

Azon testvérek, akik továbbtanultak, legtöbb esetben, pontosan 39 %-ban szakiskolában folytatták tanulmányaikat, 18 %-uk szakmunkásképző iskolában, 16 %-uk pedig gimnáziumban tanult tovább, 9 %-uk szakközépiskolában folytatták iskolájukat, míg 13 %-uk a főiskoláig is eljutott.



**7. ábra - Ha van testvéred, milyen iskolában tanult tovább?**

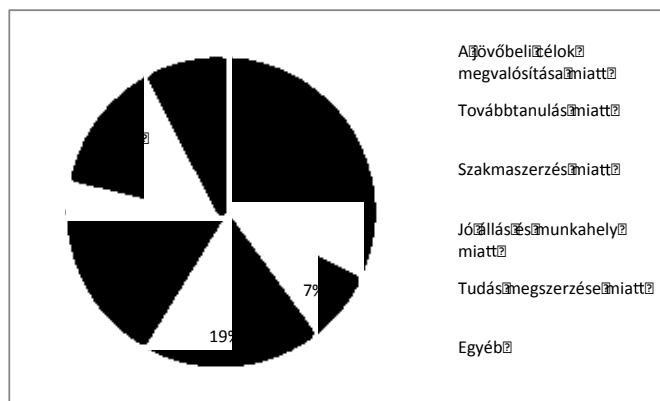
*Forrás: Saját adatok, N=48 (2014.)*

### *Tanulás fontossága*

A tanulók egyharmada, vagyis 32 % szerint a jövőbeli célok megvalósítása miatt érdemes jól tanulni, hiszen így magasabb fizetést tudnak szerezni, és el tudják magukat tartani. A diákok egyötöde, pontosan 20 %-uk szerint egy jó állás, és munkahely megszerzése miatt érdemes jól

tanulni, míg 19 %-uk szerint a szakma megszerzése miatt kell jól tanulni, amelynek köszönhetően el tudnak helyezkedni, így pedig magasabb életminőséget tudnak elérni.

A diákok 14 %-a a tudás megszerzéséhez kell jól tanulni, míg 8 %-uk szerint a továbbtanulás miatt fontos, hogy valaki jól tanuljon. A tanulók 7 %-a szerint olyan egyéb dolgok miatt kell jól tanulni, hogy ne nézzék le őket az életben.

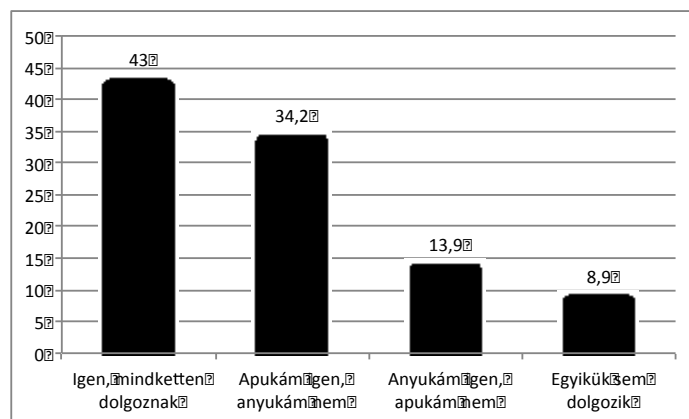


**8. ábra - Miért fontos jól tanulni?**

*Forrás: Saját adatok, N=75 (2014.)*

#### *Szülői munkavégzés*

A tanulók családjának 91.1 %-ban van kereső személy, amelyből 43 %-nál mindkét szülő dolgozik, 34.2 %-nál pedig csak az apa, míg 13.9 %-nál csak az anya dolgozik. A tanulók családjainak 8.9 %-ában viszont egyik szülő sem dolgozik.



**9. ábra - Szüleid dolgoznak-e?**

*Forrás: Saját adatok, N=79 (2014.)*

A tanulók édesanyjuknak 44 %-ának van valamilyen szakmája, képesítése. Megfigyelhető, hogy a szakiskolában tanuló diákok édesanyjuk (62.5 %) kétszer magasabb arányban rendelkeznek valamilyen szakmával, mint az általános iskolás tanulók édesanyjuk (31.8 %) esetében.

Az édesapák 51 %-a rendelkezik valamilyen szakképesítéssel, akik esetében szintén megfigyelhető, hogy a szakiskolában tanuló diákok édesapjuk magasabb arányban (58.1 %) rendelkezik valamivel szakmával, mint az általános iskolában tanuló diákok édesapjuk esetében (46.5 %).

A tanulók testvéreinek 31.5 %-nak van valamilyen szakmája, akik közül a szakiskolában tanuló diákok testvéreinek 43.3 %-ának van valamilyen szakmai képesítése, míg az általános iskolások testvéreinek 23.3 %-a rendelkezik szakmával.

Persze, valódi következtetéseket nem lehet levonni ezen adatokból, hiszen a jelenleg általános iskolában tanuló diákok még tanulhatnak, és a tankötelezettség miatt feltehetően tovább is fognak tanulni, de mindenesetre érdekes, hogy főleg az anyák, és a testvérek esetében jelentős eltérés mutatkozik a két iskolatípus között.

A családok 37.5 %-ában gyakran előkerül a munka, mint beszédtema, amely arra enged következtetni, hogy ezen családok kiemelten fontosnak tartják a munkát. A családok 52.5 %-ában csak néha, míg 10 %-ban nem beszélnek a munkáról.

Érdekes, hogy a szakiskolában tanuló diákok családjában jóval többször beszélgetnek otthon a munkáról, hiszen ezen csoportnál a diákok 55.6 % említette, hogy gyakran beszédtema otthon a munka, míg az általános iskolások esetében ez az arány csak 22.7 %.

A szakiskolások egyharmadánál (33.3 %) néha, míg 11.1 %-nál nem beszélnek a munkáról, míg az általános iskolások 68.2 %-ánál csak néha, míg 9.1 %-nál nem beszélnek a munkáról.

Érdekes, hogy jelentős különbséget nem lehet tapasztalni a munka, mint beszédtema esetében azon családok körében, ahol mindkét szülő dolgozik, és azok között, ahol csak az egyik szülő dolgozik, vagy egyik sem dolgozik. Igaz, a legmagasabb arányban azon családokban beszélnek gyakran a munkáról, ahol mindkét szülő dolgozik (41.2 %), majd ahol legalább az egyik szülő dolgozik (34 %), és végül ahol egyik szülő sem dolgozik (28.6 %).

Ahol mindkét szülő dolgozik, 47.1 %-nál néha, míg 11.8 %-nál nem beszélnek a munkáról, ahol az egyik szülőnek van munkája, ott 58 %-uknál néha, míg 8 %-uknál nem kerül szóba a munka, míg ahol egyik szülő sem dolgozik, ott 57.1 %-nál néha míg 14.3 %-nál nem beszélnek a munkáról.

A tanulók jelentős többségének a szülei iskolnapokon ébren vannak már akkor, amikor a gyerekek felkelnek, hiszen 77.2 %-uk említette ezt, míg 21.5 %-uknál csak néha vannak ébren, 1.3 %-uknak a szülei pedig soha nincsenek ébren a gyerekek ébredésénél.

Iskolatípusonként nem lehet jelentős különbséget tapasztalni a szülők iskolnapokon való felkelése esetében, hiszen míg az általános iskolások szüleinek 81.4 %-a van ébren a gyermek felkelése előtt, addig ez az arány a szakiskolások szüleinél 72.2 %. Az általános iskolások szüleinek 16.3 %-a csak néha, míg 2.3 %-uk soha nincs ébren, amikor ő felkel, addig a szakiskolások szüleinek 27.8 %-a csak néha ébred fel a gyermeke előtt.

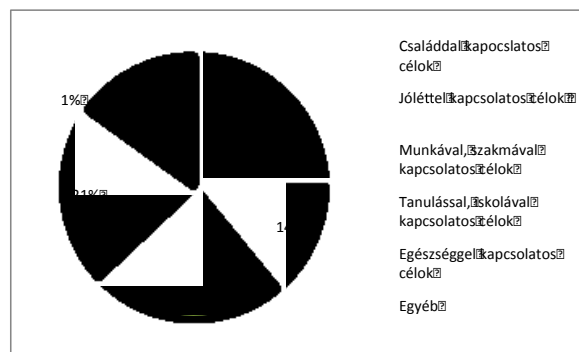
### *Életcélok*

A tanulók leginkább családdal kapcsolatos célokat említettek, hiszen egynegyedük, vagyis 25 %-uk említett családalapítással kapcsolatos vágyakat, míg 24 %-uk olyan, munkával, szakmával kapcsolatos célokat említett, amely általában egy jó munkahely megszerzéséhez, vagy egy szakma elsajátításához kapcsolódik.

A tanulók 21 %-a tanulással, iskolával kapcsolatos célokat említett, amely során az iskola elvégzését tüzték ki célul.

Jóléttel kapcsolatos célokat a tanulók 14 %-a említett. Ezen kategóriába általában egy ház, lakás, vagy egy autó megszerzése tartozik.

Egészséggel kapcsolatos célokat mindössze a tanulók 1 %-a említett, míg egyéb célok a tanulók 15 %-ához kapcsolódik, amely során általában a boldogságot, és sikerességet, valamint mások segítségét mondták.



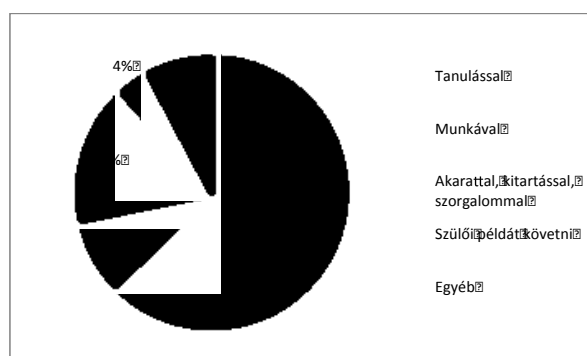
**10. ábra - Melyek a legfontosabb céljaid az életben?**

*Forrás: Saját adatok, N=70 (2014.)*

A tanulók kiemelkedő többsége, pontosan 63 %-a szerint tanulással lehet elérni a céljait, míg az akaratot, kitartást, és szorgalmat 16 %-uk említette, mint a céljainak elérésének kulcsát.

A tanulók 9 %-a szerint munkával, 4 %-uk szerint pedig a szülők példa követésével lehet megvalósítani a célokat.

Egyéb megoldásokat a tanulók 15 %-uk említett, amelyek között a bizonyítást, a normális viselkedést, munkahely találással, és a pénzt említették a siker alapjaként.



**11. ábra – Hogyan lehet elérni a céljaidat?**

*Forrás: Saját adatok, N=70 (2014.)*

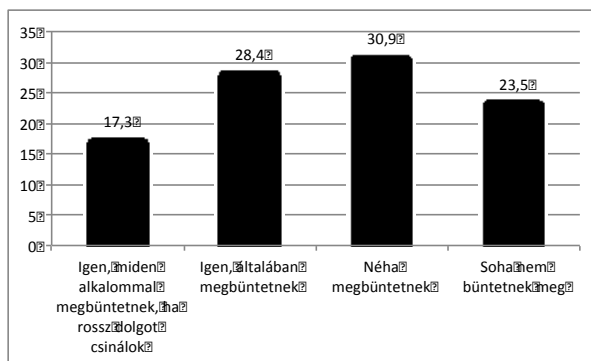
#### *Nevelés és háztartási munka*

A tanulók 45.7 %-át megbüntetik, ha valamilyen rossz dolgot csinálnak, amelyből 17.3 %-ukat minden alkalommal, míg 28.4 %-ukat általában megbüntetik. A tanulók 30.9 %-át néha, míg 23.5 %-t soha nem büntetik meg.

Megfigyelhető, hogy az általános iskolásokat magasabb arányban büntetik meg szüleik, hiszen 54.5 %-ukat vagy minden alkalommal, vagy többnyire megbüntetik, ha olyan dolgot csinál, ami a szüleinek nem tetszik, míg ez az arány a szakiskolások körében 35.1 %.

Az általános iskolások 34.1 %-át néha, 11.4 %-ukat pedig soha nem büntetik meg, míg a szakiskolások 27 %-át csak néha, míg 37.8 %-át soha nem büntetik meg.

Azon tanulók, akiket megbüntetnek szüleik, többségében mindig tudják, hogy miért kapták a büntetésüket, hiszen 56 %-uk említette ezt, míg egyharmaduk, vagyis 33.3 %-uk nem mindig van tisztában a büntetése okával, a tanulók 10.7 %-a viszont soha nem tudja, miért kapta az adott büntetést.

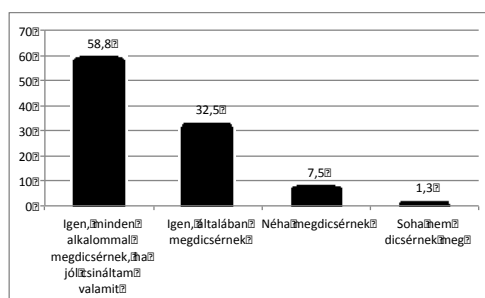


**12. ábra - Megbüntetnek-e, ha valamilyen rossz dolgot csinálsz?**

*Forrás: Saját adatok, N=81 (2014.)*

A tanulók jelentős többségét, pontosan 91.3 %-át megdicsérik, ha valamit jól csinált, amelyből 58.8 %-ukat minden alkalommal megdicsérik, 32.5 %-ukat pedig általában megdicsérik. A tanulók 7.5 %-t viszont csak néha, míg 1.3 %-ukat soha nem dicsérik meg.

Jelentős különbséget nem lehet felfedezni az általános és a szakiskolások között, hiszen míg az általános iskolások 91 %-át szokták megdicsérni, addig a szakiskolások 91.6 %-át ismerik el otthon, viszont míg az általános iskolások 70.5 %-át minden alkalommal megdicsérik, ha jól végzett valamit, és 20.5 %-ukat általában elismerik, addig a szakiskolások 44.4 %-át dicsérik meg minden alkalommal, és 47.2 %-ukat általában dicsérettel illetnek, ha valamit jól csinált. Az általános iskolások 9.1 %-át néha dicsérik csak meg, míg a szakiskolások 5.6 %-át néha, 2.8 %-át pedig soha nem dicsérik meg jó teljesítményéért.



**13. ábra - Megdicsérik-e, ha jól végeztél valamilyen dolgot?**

*Forrás: Saját adatok, N=80 (2014.)*

### *Házimunkában való segítségnyújtás*

A tanulók 81.5 %-a segít otthon a takarításban, míg azon diákok, akiknek van kisebb testvérük, 76.8 %-uk segít a testvér ellátásában. A tanulók 75.9 %-a a szülők munkájába is besegít, ha szükséges, míg 61.7 %-uk a főzésben, 50.6 %-uk pedig a mosásban is segít.



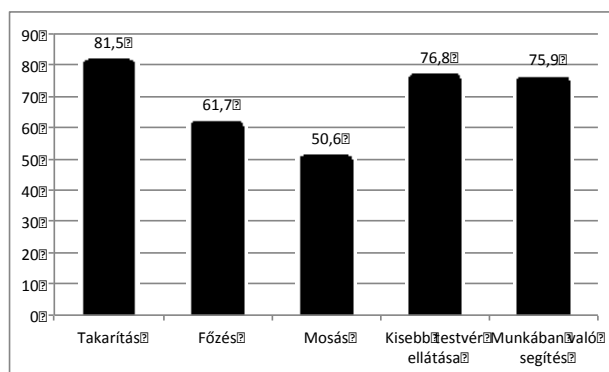
A takarítást illetően nincs jelentős különbség iskolatípus szerint, hiszen míg az általános iskolások 79.5 %-a, addig a szakiskolások 83.8 %-a segít a takarításban.

A főzésben viszont az általános iskolások magasabb arányban, pontosan 70.5 %-ban vesznek részt, mint a szakiskolások, akik 51.4 %-a segíti ezt a háztartási tevékenységet.

A mosásban viszont egyértelműen magasabb arányban segítenek az általános iskolások, akik 59.1 %-a veszi ki a részét ezen tevékenységből, míg a szakiskolások 40.5 %-a segít a mosásban.

A kisebb testvér nevelésében is magasabb arányban vesznek részt az általános iskolások, hiszen azok között, akiknek van kisebb testvérük, 90.6 %-uk segít a nevelésében, míg a szakiskolások 58.3 %-a segít a kistestvér nevelésében. A szülők munkájában az általános iskolások 81.8 %-a segít, míg a szakiskolások 68.6 %-a veszi ki részét a szülők munkájából.

Tehát elmondható, hogy a hátrányos helyzetű diákok többsége segíti az otthoni háztartás működését, amely leginkább az általános iskolások körében mutat magasabb arányt, feltehetően annak köszönhetően, hogy a szakiskolás tanulók egy része nem a lakóhelyén jár iskolába, így kevesebb lehetősége van a segítségnyújtásra.



**14. ábra - Segítesz-e a házimunkában?**

*Forrás: Saját adatok, N=81, 81, 81, 56, 79 (2014.)*

## Következtetések

A kutatás eredményei alapján összességében elmondható, hogy a hátrányos helyzetű tanulók szülei odafigyelnek gyermekük iskolai teljesítményére, és odafigyelnek a tanulmányi eredményekre, hiszen 76.3 %-uk úgy érzi, szüleit nagyon érdekli az iskolai eredménye.

Megfigyelhető, hogy az általános iskolások szüleit jobban érdekli a gyermekük iskolai teljesítménye, hiszen 86.4 %-uk szüleit nagyon érdekli a tanulmányi eredmény, míg ez az arány a szakiskolások esetében csak 63.9 %.

A diákok többségét (90.2 %) megdicsérik otthon, ha jó jegyet visznek haza, amelyből 51.9%-ukat minden alkalommal, 38.3 %-ukat pedig általában megdicsérik.

Tehát a hátrányos helyzetű tanulóknál motivációt jelenhet a szülői dicséret, hiszen többségüknél dicséretet kapnak szüleiktől, ha jó jegyet visznek haza.

A tanulók 62.9 %-át leszidják otthon, ha rossz jegyet visz haza, amelyből 44.4 %-ukat minden alkalommal, míg 18.5 %-ukat általában leszidják ilyen esetekben.

Némi különbség megfigyelhető az általános iskolások és a szakiskolások szülei között, hiszen az általános iskolások szülei gyakrabban élnek szidással ilyen esetekben, mivel náluk 72.7 % fejezi ki nemtetszését rossz jegy esetében, amelyből 56.8 % minden alkalommal, 15.9 %-uk pedig általában leszidja gyermekét rossz jegy esetében.

A szakiskolások szülei körében kevesebben, 51.3 % szidják le gyermeküket, ha rossz jegyet visznek haza, amelyből 29.7 % minden alkalommal, 21.6 % pedig általában él ezzel a lehetőséggel.

A hátrányos helyzetű tanulók szüleinek 12.7 %-a minden nap segít a tanulásban, míg 62 %-uk csak akkor, amikor gyermeke megkéri őket. A szülők 17.7 %-a néha segít, míg 7.6 %-uk soha nem segít gyermekének a tanulásban.

Érdekes, hogy a szakiskolában tanuló diákokat magasabb arányban segítik szüleik a tanulásban, hiszen 16.7 %-ukat minden nap támogatják, míg az általános iskolások 9.3 %-t segítik minden nap a tanulásban. Viszont az általános iskolásokat magasabb arányban segítik, ha megkérik szüleiket, hiszen 69.8 %-uknak ezen esetekben segítenek, míg a szakiskolások 52.8 %-át segítik szüleik, ha megkérik őket.

Tehát elmondható, hogy a hátrányos helyzetű tanulók szülei kifejezetten támogatják gyermekük tanulását, és odafigyelnek arra, hogy jól tanuljanak. Persze, más kérdés, hogy mennyire tudják segíteni őket a tanulásban.

A tanulók egyharmada, vagyis 32 % szerint a jövőbeli célok megvalósítása miatt érdemes jól tanulni, hiszen így magasabb fizetést tudnak szerezni, és el tudják magukat tartani. A diákok egyötöde, pontosan 20 %-uk szerint egy jó állás, és munkahely megszerzése miatt érdemes jól tanulni, míg 19 %-uk szerint a szakma megszerzése miatt kell jól tanulni, amelynek köszönhetően el tudnak helyezkedni, így pedig magasabb életminőséget tudnak elérni.

A diákok 14 %-a a tudás megszerzéséhez kell jól tanulni, míg 8 %-uk szerint a továbbtanulás miatt fontos, hogy valaki jól tanuljon. A tanulók 7 %-a szerint olyan egyéb dolgok miatt kell jól tanulni, hogy ne nézzék le őket az életben.

A szakiskolában tanuló diákok édesanyjuk (62.5 %) kétszer magasabb arányban rendelkeznek valamilyen szakmával, mint az általános iskolás tanulók édesanyjuk (31.8 %) esetében, míg a szakiskolában tanuló diákok édesapjuk is magasabb arányban (58.1 %) rendelkezik valamivel szakmával, mint az általános iskolában tanuló diákok édesapjuk esetében (46.5 %).

A szakiskolában tanuló diákok testvéreinek is magasabb arányban, pontosan 43.3 %-ának van valamilyen szakmai képesítése, míg az általános iskolások testvéreinek 23.3 %-a rendelkezik szakmával.

Érdekes, hogy a szakiskolában tanuló diákok családjában jóval többször beszélgetnek otthon a munkáról, hiszen ezen csoportnál a diákok 55.6 % említette, hogy gyakran beszédtema otthon a munka, míg az általános iskolások esetében ez az arány csak 22.7 %.

Lényeges különbségeket nem lehetett kimutatni ezen csoportok, és a munka, mint otthoni beszédtema között, de a legmagasabb arányban ott beszélnek gyakran a munkáról, ahol mindkét szülő dolgozik, majd ahol legalább az egyik szülőnek van munkahelye, majd ahol egyik szülő sem dolgozik.

Persze, a szülők végzettségére vonatkozó adatokból valódi következtetéseket nem lehet levonni, hiszen a jelenleg általános iskolában tanuló diákok még tanulhatnak, és a tankötelezettség miatt feltehetően tovább is fognak tanulni, de mindenesetre érdekes, hogy főleg az anyák, és a testvérek esetében jelentős eltérés mutatkozik a két iskolatípus között a szakiskolában tanulók szüleinek javára.

Az elérendő célok között a tanulók leginkább családdal kapcsolatos célokat említettek, hiszen egynegyedük, vagyis 25 %-uk említett családalapítással kapcsolatos vágyakat, míg 24 %-uk olyan, munkával, szakmával kapcsolatos célokat említett, amely általában egy jó munkahely megszerzéséhez, vagy egy szakma megszerzéséhez kapcsolódik.

A tanulók 21 %-a tanulással, iskolával kapcsolatos célokat említett, amely során az iskola elvégzését tüzték ki célul.

Jóléttel kapcsolatos célokat a tanulók 14 %-a említett. Ezen kategóriába általában egy ház, lakás, vagy egy autó megszerzése tartozik.

Egészséggel kapcsolatos célokat mindössze a tanulók 1 %-a említett, míg egyéb célok a tanulók 15 %-ához kapcsolódik, amely során általában a boldogságot, és sikerességet, valamint mások segítségét mondták. A tanulók kiemelkedő többsége, pontosan 63 %-a szerint tanulással lehet elérni a céljait, míg az akaratot, kitartást, és szorgalmat 16 %-uk említette, mint a céljainak elérésének kulcsát. A tanulók 9 %-a szerint munkával, 4 %-uk szerint pedig a szülők példa követésével lehet elérni a célokat.

Egyéb megoldásokat a tanulók 15 %-uk említett, amelyek között a bizonyítást, a normális viselkedést, munkahely találással, és a pénzt említették a siker alapjaként.

A hátrányos helyzetű diákok többsége segíti az otthoni háztartás működését, amely leginkább az általános iskolások körében mutat magasabb arányt, feltehetően annak köszönhetően, hogy a szakiskolás tanulók egy része nem a lakóhelyén jár iskolába, így kevesebb lehetősége van a segítségnyújtásra.

A kutatások eredményei alapján látható, hogy a hátrányos helyzetű tanulók, de tanulási készségeik akkor fognak jelentősen emelkedni, ha megtapasztalják, hogy az iskolázottságnak köszönhetően el tudnak helyezkedni a munkaerőpiacon. (Kende, 2000.)

### Irodalomjegyzék

1. Mendi R. (1999): A felsőoktatásban tanuló roma fiatalok pályaszocializációs vizsgálata, Budapest
2. Landau, E. (2000): Bátorság a tehetséghez, Calibra kiadó, Budapest, 1997.
3. Kende A. (2000.): A kudarcok okai, Iskolakultúra Vol. 2000. No.12.
4. Radó P. (1997): Jelentés a magyarországi cigány tanulók oktatásáról, Szakértői tanulmány a Nemzeti Etnikai Kisebbségi Hivatal számára, Kézirat, Budapest
5. Radó P.: Roma gyerekek és az iskola: A közoktatás kudarca Forrás: <http://oktpolcafe.hu/roma-gyerekek-es-az-iskola-1-a-kozoktatas-kudarcarol-472/> Utolsó letöltés: 2015. 05. 03.

**KULTURÁLIS INTELLIGENCIA BEMUTATÁSA, MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI****CULTURAL INTELLIGENCE AND ITS MEASURING POSSIBILITIES****Garamvölgyi Judit<sup>1</sup>, Rudnák Ildikó PhD<sup>2</sup>**<sup>(1)</sup> PhD-hallgató, <sup>(2)</sup> egyetemi docens

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

E-mail: [garamvolgyi.jutka@gmail.com](mailto:garamvolgyi.jutka@gmail.com), [rudnak.ildiko@gtk.szie.hu](mailto:rudnak.ildiko@gtk.szie.hu)**Összefoglalás**

A munkahelyi hatékonyságot számos tényező befolyásolja, ezek egyike a kulturális intelligencia, melynek szintje a más kultúrába való sikeres beilleszkedést és hatékonyságot jelzi. A CQ kutatása 1997-ben kezdődött. A kulturális intelligencia négy képességek köréből (ösztönzés, tudás, stratégia, akció) áll össze, amelyek együttesen határozzák meg a CQ értéket. Mérésére a tudományosan validált Kulturális intelligencia skála (CQS), és a Kulturális intelligencia önértékelés használható.

**Abstract**

Several factors influence the effectiveness at work one of them is cultural intelligence which can indicate the ease of successful integration to multicultural environments. The research of CQ started in 1997, it consists of 4 capability groups (Drive, Knowledge, Strategy, Action) and together define the value of CQ. CQ can be measured with the scientifically validated Cultural Intelligence Scale (CQS), and the Self-assessment of your CQ test.

**Kulcsszavak:** Kulturális intelligencia, CQ, multikulturális, CQ, hatékonyság**Jel besorolás:** GE11**Bevezetés**

„Az utóbbi öt évben határozottan nagyobb mértékben vagyunk tudatában, hogy mennyire fontos a munkahelyen a változatosság. Ez a gondolatok változatosságát jelenti, és hogy ez mennyire járul hozzá az üzlet nyereségességéhez.” – Michael Bach, Director of Diversity, KPMG

A mai világban egyre gyakrabban fordul elő, hogy az emberek más kultúrából származó személyekkel találkoznak, együtt dolgoznak vagy akár együtt is élnek. Ez történhet azért, mert a munkahelyén külföldi munkatársai vannak, vagy a lakóhelyén laknak külföldiek, vagy akár ők maguk költöznek külföldre. A sikeres együttműködés vagy együttélés alapja a beilleszkedés, melyet az interkulturális kompetenciák, illetve kulturális intelligencia megléte és szintje nagyban befolyásol. A sikeres együttműködés a vállalatok számára is létszükséglet, mivel a munkavállalók hatékonyságától erősen függ a vállalat eredményessége, bevétele.

**INTELLIGENCIA**

A pszichológia egyik legfontosabb területe, még sincs általánosan elfogadott definíció arra, hogy mi számít intelligenciának. Egyes kutatók szerint az intelligencia egy általános képességet

takar, míg többen számos típusát különböztetik meg, melyek más-más területen való érvényesülést segítenek az életben.

Az intelligencia standard kritériumai:

1. Fogalmi kritérium: az intelligenciának mentális teljesítményt kell tükrözni és nem egyszerűen a kívánt viselkedésmódot vagy egy személy önértékét.
2. Korrelációs kritérium: empirikus standardokat ír le, egy intelligenciának egy másik, már megalapozott intelligenciának mentális képességeihez hasonló, de attól megkülönböztethető, szorosan összefüggő képességek csoportjait kell leírnia.
3. Fejlődési kritérium: az intelligencia korral és tapasztalatszerzéssel fejlődik. (Mayer et al. 2000)

Howard Gardner 1983-as *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* című könyvében bevezette a többszörös intelligencia fogalmát, mely szerint az intelligencia nem egységes. Gardner minimum 8 intelligenciát különböztet meg: nyelvi, logikai-matematikai, térbeli, zenei, testi-kinezikai, természeti, személyes és társas intelligenciát. (Willis et al., 2009) (Balogh, 2011). Magas nyelvi intelligenciája van például egy költőnek, magas logikai-matematikai intelligenciája egy matematikusnak, magas térbeli intelligenciája egy pilótának, zenei egy karmesternek, testi-kinezikai egy táncosnak, természeti egy biológusnak, társas egy tárgyalás közvetítőnek. A magas személyes intelligencia nem köthető külön foglalkozásokhoz, minden személynek célja annak elérése az összetett modern társadalomban. (<http://multipleintelligencesoasis.org/about/the-components-of-mi/> 2014-09-11 12:53)

Az intelligencia kritériumaihoz Gardner 8 tényezőt sorolt fel, két biológiai, két fejlődés pszichológiai, két tradicionális pszichológiai és két logikai kritériumot (Willis et al., 2009), ő ezek alapján fogadja el, hogy a kérdéses vizsgált fogalom intelligencia-e vagy sem.

A köznyelvben, általánosságban IQ, EQ és CQ rövidítésekkel utalunk magára a megfelelő intelligenciára, pedig a Q a rövidítésekben a hányadost (quotient) jelenti, ami az intelligenciák mérésére használt tesztek pontozásos módszerére vonatkozik, és nem az intelligenciát jelenti, de a mai rövidíteni szerető világunkban már annyira elterjedt a kétbetűs változat, hogy a kutatók is azt használják az intelligencia elnevezésekor.

## *IQ*

Már az ókori görög filozófusokat is foglalkoztatta az intelligencia fogalma, Platón számára a tanulás és az igazság szeretete volt egyenlő az intelligenciával. Charles Darwin még úgy hitte, hogy az emberek intellektusa nem különbözik egymástól, csak a szorgalmuk és lelkesedésük más fokú. 1896-ban jelent meg Francis Galton *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences* (Öröklött lángelme: az öröklődés törvényeiről és következményeiről) című könyve, melyben azt próbálta bizonyítani, hogy az emberek születésüktől fogva különböztek a természetes képességeikben egymástól. (Mackintosh, 2011)

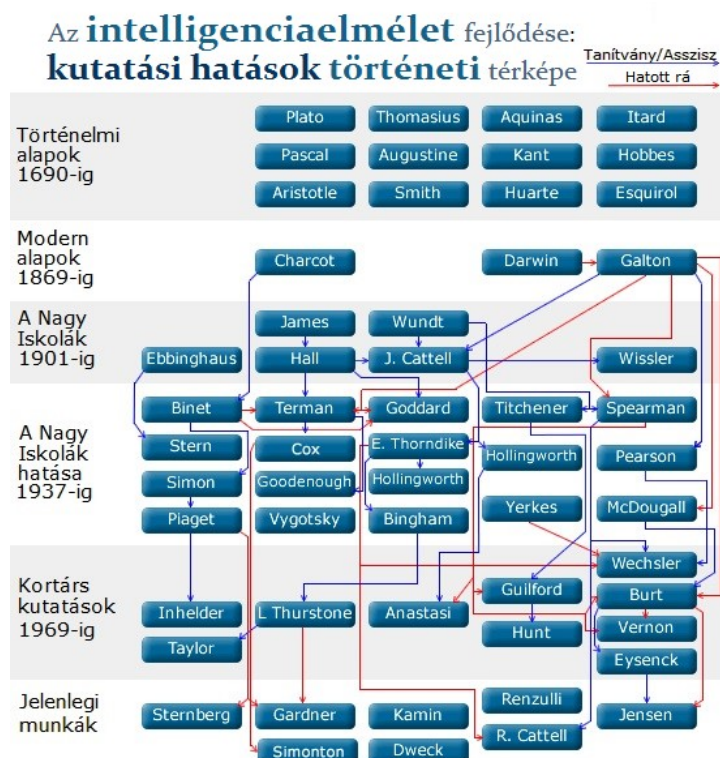
Spearman 1904-ben indítványozta a mai korban a legszélesebb körben elfogadott intelligencia fogalmát. Spearman számos teszt pozitív korrelációja alapján azt feltételezte, hogy léteznie kell egy általános mentális energia készletnek, amelyet general factornak/általános tényezőnek nevezett el. Ezt az általános intelligenciát általában a kis dőltbetűs *g*-vel jelölik. Majdnem egy egész évszázadig az ő teóriája számított az intelligencia mérésében, ezt vette alapul Terman 1916-ban a Binet teszt átdolgozásakor, és ez volt az alapja, hogy az intelligencia felmérések eredménye egyetlen pontszám lett, a globális IQ. (Willis, et al., 2009)

A Francia Oktatási Minisztérium felhívására Alfred Binet kialakított egy tesztet, mellyel mérni tudták kisiskolás gyerekek mentális képességeit. Binet munkatársával, Theodore Simonnal kifejlesztett egy növekvő nehézségű teszt sorozatot 4, 6, 8 és 10 éves gyerekek számára. A vizsgálat alapja az volt, hogy az adott nehézségű, pl. 6 éveseknek való tesztet a legtöbb 6 éves, minden 8 éves és sokkal kevesebb 4 éves gyerek végre tudta hajtani. Egy normál 6 éves gyerek a 4 éveseknek való teszt majdnem minden kérdésére tud válaszolni, a 6 éveseknek való teszt nagy részét meg tudja oldani és még a 8 éveseknek való teszt pár kérdésére is tud választ adni. Binet tesztje a mai napig használatban van a világon kisgyerekek mentális képességének a felmérése céljából. A Binet teszt eredményéből Stern megalkotta az intelligencia hányadost, vagyis az IQ-t, úgy, hogy a teszt eredményét, ami a mentális kort adta meg, elosztotta a gyermek valós életkorával. (<http://www.intelltheory.com/stern.shtml>)

Az Egyesült Államokban Henry Goddard vezette be Binet tesztjeit, ezek adták az alapot Lewis Terman nagyban átdolgozott változatához a Stanford-Binet teszt (1916). Ebből a tesztből alakították ki a US Army számára az első világháború sorozásainál használt Alfa és Béta teszteket. Később több tesztet létrehoztak, az első, felnőttek intelligenciáját mérő Wechsler-Bellevue teszt (1939), ami az előzménye a Wechsler Adult Intelligence Scale tesztnek, ami a hadsereg tesztjeitől is vett át tételket. Wechsler vezette be a deviációs IQ fogalmát, ami nem az életkorral osztotta el a teszt eredményét, hanem a korcsoportjának átlageredményével. Így a deviációs IQ azt fejezi ki, hogy egy személy eredménye mennyire tér el a saját országában mért korcsoportjának átlagához képest. (Mackintosh, 2011)

Napjainkban az IQ a leggyakrabban mért intelligencia, számos területen használják, bár nem mindig megfelelően. Több kutatóban felmerült, hogy az életben való megfelelést és sikerességet nem lehet előre jelezni kizárólag az intelligencia tesztek használatával. Az IQ tesztek azt vizsgálják, hogy milyen képességekkel rendelkezünk, hogy jól teljesítsünk az iskolában tanulmányaink során. A tesztek eredményei az iskolában kapott jegyeket tudják előre jelezni és Taylor, Smith és Ghiselin 1963-as kutatása bebizonyította, hogy kiemelkedő a munkahelyi teljesítmény nincs kapcsolatban az iskolákban szerzett jobb jegyekkel. Ugyanezt támasztotta alá Thorndike és Hagen 1959-es nagyszabású vizsgálata, ahol 12 000 korrelációt vizsgáltak meg alkalmassági teszt értékek és munkahelyi sikerességet felmérő vizsgálatok között, több, mint 10 000 válaszadóval. (McClelland, 1973).



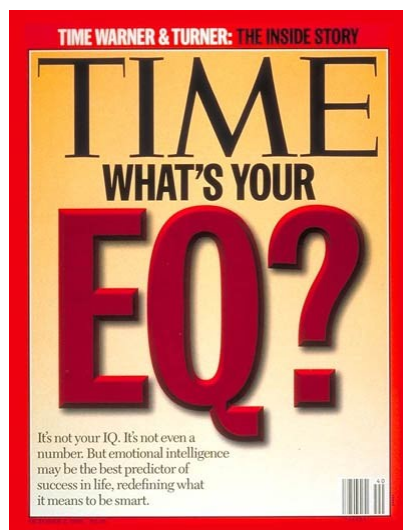


1. ábra Az intelligenciaelmélet fejlődési története

Forrás: Dr. Jonathan Plucker <http://www.intelltheory.com/map.shtml>

## EQ

A múlt évszázad végének egyik legdivatosabb fogalma az érzelmi intelligencia lett, mikor felismerték, hogy az élet számos területén a magas IQ érték nem segít és nem ad választ. Time magazin címlapja. „Ez nem az IQ-d. Mégcsak nem is egy szám. De az érzelmi intelligencia lehet a legjobb siker-előrejelző az életünkben, újrafogalmazva azt, hogy mit jelent okosnak lenni” (Time, 1995)



2. ábra Time magazin címlapja 1995. októberben

Forrás: <http://content.time.com/>

Az érzelmi intelligencia Gardner többszörös intelligencia elméletének továbbfejlesztésének eredménye. Az érzelmi intelligencia kifejezést Peter Salovey és John Mayer vezette be 1990-

ben, Gardner intraperszonális és interperszonális intelligencia fogalmaihoz kapcsolódva (Balázs, 2013).

Mint ahogy az általános intelligenciánál és még számos más típusú intelligenciánál, az érzelmi intelligenciának sincs egy, elfogadott definíciója. 2000-ben a Handbook of Intelligence a következő megfogalmazást tartalmazta: „érzések felismerésének és kifejezésének képessége, képesnek lenni a gondolatokba az érzéseket beolvasztani, az érzéseket megérteni és érvelni használatukkal, valamint a saját és mások érzéseit szabályozni” (Mayer, et al., 2011 528.o.).

Goleman 1995-ös megfogalmazása: „a képességeket itt érzelmi intelligenciának hívják, melyek magukba foglalják az önfegyelmet, a lelkesedést és kitartást és a képességet saját magunk motiválására” (Mayer, et al., 2011 535.o.).

Bar-On 1988-as PhD dolgozatában vezette be az érzelmi hányados kifejezés, amely méri azon képességeket és készségeket, amelyekkel a mindennapi nehézségek és stresszhelyzetek kivédésére alkalmazunk. (Balázs, 2013) Bar-On 1990-ben így definiálta az érzelmi intelligenciát „az érzelmi intelligencia ... azon non-kognitív képességek, kompetenciák és készségek sora, amelyek befolyásolják egy személy sikeres megfelelését a környezeti kihívásokhoz és követelményekhez” (Earley & Ang, 2003 48.o.).

Az érzelmi intelligencia fogalom elterjedéséhez és népszerűségéhez Goleman 1995-ös Érzelmi intelligencia című könyve járult hozzá. Az elméletében újdonságként összekapcsolta az érzelmi intelligenciát az egyéni hatékonysággal, későbbiekben kibővítve azt a csoportos és szervezeti teljesítménnyel. (Balázs, 2013)

Az érzelmi intelligencia alkotóelemeinek tekintett képességek és készségek kutatónként valamelyest eltérnek, de természetesen számos átfedés van.

1. táblázat *Érzelmi intelligencia elemei*

<b>Goleman (1995)</b>	<b>Bar-On (1997)</b>	<b>Petrides &amp; Furnham (2003)</b>
Saját érzelmeink ismerete	Intraperszonális készségek	Alkalmazkodóképesség
Érzelmeink kezelése	Interperszonális készségek	Magabiztosság
Saját magunk motiválása	Alkalmazkodóképesség	Érzelmeink felismerése és irányítása (saját és másoké)
Érzelmeink felismerése másokban	Stressz kezelés	Kapcsolatok kezelése
Kapcsolatok kezelése	Általános hangulat	Önbecsülés
		Szociális kompetencia
		Stressz kezelés
		Impulzivitás

*Forrás: Mayer et al., 2011*

Mayer, Salovey és Caruso 1999-ben kidolgozta a Multifaktoriális Érzelmi Intelligencia Skálát, ezzel bizonyítva az érzelmi intelligencia valódiságát (Balázs, 2013). Az elmúlt 20 évben számos más eszközt is kifejlesztettek a kutatók az EQ mérésére, köztük a Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA), a Situation Test of Emotional Understanding (STEU) és a Situation Test of Emotional Management (STEM) (Mayer et al., 2011).

*Egyéb Q-k***Szociális intelligencia**

A szociális intelligenciát először Dewey (1909) és Lull (1911) említette, de a fogalom alapja Thorndike 1920-as intelligencia kutatása, amikor az intelligenciát három részre választotta szét, elvont (gondolatok), mechanikus (tárgyak) és szociális intelligenciára, mely az emberekkel való kapcsolatokra hat. Thorndike 1920-as definíciója „férfiak és nők, fiúk és lányok megértésének és irányításának képessége – az emberi kapcsolatokban való bölcs viselkedés” (Kihlstrom & Cantor, 2011). Más kutatók, mint például Wechsler és Matarazzo nem tekintették külön intelligenciának, egyszerűen úgy gondolták, hogy a szociális intelligencia az általános intelligencia szociális helyzetekre való használata, így csak az általános intelligencia egy részének tekintették. (Kihlstrom & Cantor, 2011). Gardner többszörös intelligencia 1984-es elmélete adott új létjogosultságot a fogalomnak, melyben a szociális intelligenciát is kifejtette, interperszonális intelligencia néven (Kihlstrom & Cantor, 2011, 564.o.).

**Gyakorlati intelligencia**

A gyakorlati intelligencia definíciójában, az intelligencia definíciójához hasonlóan, a kutatók a mai napig nem tudtak konszenzusra jutni. Az egyik fajta meghatározás szerint a gyakorlati intelligencia a kognitív válaszokat jelenti mindazon problémára, ami az iskolán kívül fordul elő, tehát nem a tanuláshoz köthető (Wagner, 2011). Míg az általános intelligencia (IQ) azt tudja előre jelezni, hogy egy személy, hogy fog teljesíteni az iskolában, a gyakorlati intelligencia pont azzal foglalkozik, amit az IQ esetében hiányoltak, azt jósolja meg, hogy mennyire lehet sikeres valaki a mindennapi életben/munkában a problémák megoldásában. „A gyakorlati intelligencia alatt azt a képességet értjük, hogy a mindennapi munka (élet) során megjelenő problémákat hogyan értelmezzük, és hogyan próbáljuk azt megoldani”. - (<http://www.onlinepszichologia.hu/mindennapok/intelligencia-a-valo-vilagban> letöltve: 2014-09-13 16:53)

**Társválasztási intelligencia**

Olyan kognitív képességek, amelyek a párválasztásra vannak hatással – az elme reprodukciós rendszere. Az emberi társválasztás témában a pszichológia azon relatívan magas-kognitív folyamataira, és azok gazdagabb, elvontabb és intellektuálisabb természetére összpontosít, amelyek a társválasztás hátterében állnak. „A társválasztási intelligencia azt sugallja, hogy az emberi pszichológiának léteznek olyan magas szintű kognitív aspektusai, amelyek elsődlegesen olyan, a társválasztáshoz tartozó alkalmazkodást tükröznek, melyek evolúciós örökségünk részei”. (Geher-Kaufman, 2011, 603.o.)

**A kulturális intelligencia**

Egyre globálisabb életet élünk és nem csak vezető beosztású személyek dolgoznak külföldi országokban kiküldetésben, hanem egyre több ember is elköltözik az országból, ahol felnőtt, melynek kultúrájában szocializálódott, melyet ismer. Beilleszkedésük sikeressége vagy sikertelensége hatással van munkájukra, sőt még az egyéniségükön, személyiségükön, fizikai és mentális egyéniségükön is nyomot hagyhat.

Kutatások kimutatták, hogy a vezetői képességekre az általános intelligencia és az érzelmi intelligencia is hatással van, de a megállapítások a saját országukban való tevékenységre voltak

érvényesek, egyik sem vizsgálta a határon túli környezetben való érvényesülést. (Rockstuhl et al., 2011)

### *CQ kutatás története*

A múlt évszázadban számos pszichológiai és szociológiai kutatás foglalkozott a kultúrával, a kultúrák különbségeivel, egyes országok kulturális jellemzőivel, illetve ezek hatásaival a munkamódszerekre, szervezeti formákra, szervezeti kultúrákra. A 21. században fordult a kutatók figyelme intenzíven a más kultúrába való beilleszkedéshez szükséges készségek, kompetenciák vizsgálatára. A kulturális intelligencia kutatás úttörője Soon Ang volt, aki 1997-ben figyelt fel arra, hogy a Y2K problémára felvett különböző nemzetiségű programozók, akik bár a munkájukhoz értettek és a saját területükön a legjobbnak számítottak, nem voltak képesek hatékonyan együtt dolgozni. Ang figyelme ekkor fordult a probléma felé és kezdett el dolgozni Christopher Earley-vel egy új munkahelyi képesség kutatásán, melynek eredménye lett a CQ. (Livermore, 2011) Ang és Earley 2003-ban jelentették meg kutatásaik eredményeit bemutató könyvüket Kulturális intelligencia címmel. Azóta számos más kutató is foglalkozott a témával, köztük David C. Thomas, David Livermore, Linn Van Dyne, Kerr Inkson, Thomas Rockstuhl, Elaine Mosakowski.

### *CQ bemutatása*

Az érzelmi intelligencia megbízható előrejelzője annak, hogy mennyire sikeresen fogunk tudni együttműködni olyan személyekkel, akik ugyanabból a kultúrából származnak, mint mi (Livermore, 2011). „A kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával, ott kezdődik, ahol az véget ér” (Early-Mosakowski, 2004, 139.o). Egy személy magas érzelmi intelligenciával egy kultúrában nem biztos, hogy ugyanolyan magas érzelmi intelligenciával rendelkezik egy másik kultúrában (Ang et al., 2007).

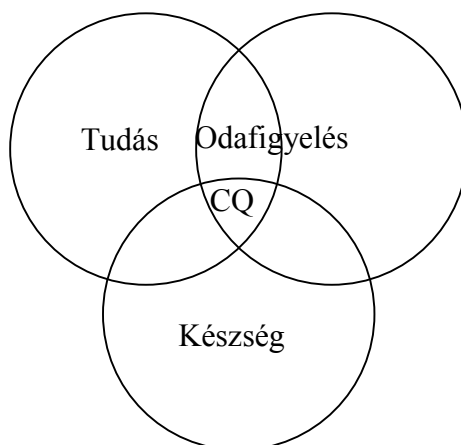
A kulturális különbségek leküzdésének három módja létezik (Thomas & Inkson, 2009):

1. Ragaszkodunk a „Legyél olyan, mint én” hozzáálláshoz és arcátlanul elvárjuk, hogy mindenki hozzánk alkalmazkodjon.
2. „Mosási útmutatók” használatával, melyek a különböző kultúrák alap jellemzőit tartalmazzák, melyet képzeletben előhúzzunk és alkalmazunk.
3. Kulturálisan intelligenssé válunk.

Mi a kulturális intelligencia? „Egyéni képesség különböző kulturális helyzetekben való hatékony működésre és irányításra” (Ang & Van Dyne, 2007, 3.o.).

A kulturális intelligencia fogalma számos módon különbözik más interkulturális kompetencia és multikulturális kapcsolatok megközelítéseitől. A kulturális intelligencia nem kultúra specifikus, (Ang et al., 2007) nem arra ad választ, hogyan viselkedjünk egy adott kultúrájú személlyel vagy környezetben. Tanult képességekkel foglalkozik és nem személyes vonásokkal, így a tapasztalatainkkal fejlődik az évek során és tudatosan fejleszthető. A kultúrákra vonatkozó adatok és jellemzők ismerete csak egy része a kulturális intelligenciának, nem egyenlő azzal. A CQ az intelligencia egy formája, a négy faktora (motivációs, kognitív, metakognitív, viselkedési) közvetlen kapcsolatba hozható az általános intelligencia négy megfelelő dimenziójával. (Livermore, 2011)

David Thomas könyvében a tudást, az odafigyelést és az interkulturális készségeket sorolta fel a kulturális intelligencia alkotórészeiként. (Thomas & Inkson, 2009)



3. ábra A kulturális intelligencia (CQ) összetevői  
**Forrás Thomas & Inkson (2009)**





Ebben a tudás, a saját és a más kultúrák ismeretét, az odafigyelés az összefüggésekre való figyelmet, az interkulturális készségek pedig azok a készségek, melyekkel az előző kettőt hasznosítani tudjuk. (Thomas & Inkson, 2009) Ezen készségek közé tartozik a:

- Kapcsolatteremtő készség
- Bizonytalanság tolerálása
- Empátia
- Pontos megfigyelőképesség
- Alkalmazkodóképesség

#### *A kulturális intelligencia 4 faktora és azok aldimenziói*

A kulturális intelligencia négy képességszfériből (ösztönzés, tudás, stratégia, akció) áll össze, amelyek együttesen határozzák meg a CQ értéket. Ez a négy faktor az általános intelligencia 4 dimenziójának felel meg. (Ang & Van Dyne, 2007)

2. táblázat Kulturális intelligencia aspektusai)

<b>CQ</b> ösztönzés		Motivációs	Érdeklődés, ösztönzés, és magabiztosság szintje multikulturális helyzetekhez való alkalmazkodáskor.
<b>CQ</b> tudás		Kognitív	Kultúrák hasonlóságának és különbözőségének ismereti szintje.
<b>CQ</b> stratégia		Metakognitív	Tudatosság és tervezési képesség szintje multikulturális kapcsolatok alkalmával.
<b>CQ</b> akció		Viselkedés	Alkalmazkodóképesség szintje interkulturális kapcsolatok és munka során.

Forrás: <http://cq-portal.com/v7/cqdifference/index.php> oldalon kitölthető tesztre kapott értékelés (Livermore, 2011)

### Motivációs

Figyelem és energia szentelése arra, hogy megismerjük és megtanuljuk, hogyan kell viselkedni olyan helyzetekben, amikor különböző kultúrák találkoznak (Ang & Van Dyne, 2007). Aldimenziói: belső érdeklődés, külső érdeklődés, hatékony beilleszkedés (Van Dyne et al., 2011).

### Kognitív

Más kultúrák normáinak, szokásainak, konvencióinak ismerete, melyet a tanulmányaink és személyes tapasztalataink során szereztünk. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: általános kulturális tudás, specifikus kulturális tudás (Van Dyne et al., 2011).

### Metakognitív

Az egyén kultúrák közötti kapcsolatok során jellemző tudatos kulturális tudatosság szintje. Magas metakognitív CQ-val rendelkező személyek tudatosan megkérdőjelezzik a feltételezéseiket, figyelik, hogy viselkednek és ellenőrzik a tudásuk helyességét multikulturális kapcsolatok esetében. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: tervezés, tudatosság, ellenőrzés (Van Dyne et al., 2011).

### Viselkedési

Képesség arra, hogy megfelelő verbális és nem-verbális eszközöket használjunk más kultúrából származó emberekkel való találkozáskor. A viselkedési CQ az egyik legfontosabb elem, mivel a verbális és nem verbális viselkedés az egyik legjobban megfigyelhető a társadalmi együttműködések közül. (Ang & Van Dyne, 2007) Aldimenziói: Verbális viselkedés, nem-verbális viselkedés, beszédmód (Van Dyne et al., 2011).

3. táblázat Személyek jellemzői magas CQ faktor értékkel

Motivációs	Kognitív	Metakognitív	Viselkedési
Ösztönös kulturális érdeklődésükből fakadóan figyelmet szentelnek és energiát fordítanak kultúra-közi helyzetekre.	Kifinomult mentális térképpel rendelkeznek kultúrákról, kulturális környezetről és arról, hogy a személyek hogyan illeszkednek a kulturális kontextusba.	Tudatosan tisztában vannak a különböző társadalmak kulturális preferenciáival és normáival a kapcsolat előtt és a során.	Rugalmasak az interkulturális kapcsolataik során és viselkedésüket úgy igazítják, hogy másokat megnyugtasson és megkönnyítse a hatékony interakciót.

Forrás: Rockstuhl et al., 2011

### CQ mérése

A kulturális intelligencia mérésére három eszközt mutatok be. A kulturális intelligencia skálát (CQS) a The Cultural Intelligence Center fejlesztette ki, melynek vezetői Dr. Linn Van Dyne



és Dr. David Livermore. A központ rendelkezik az első tudományosan validált eszközzel a kulturális intelligencia mérésére. (<http://www.culturalq.com/about.html>)

Livermore 2011-es The Cultural Intelligence Difference című könyvében elhelyezett egy kódot mellyel a [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com) oldalon található CQ felmérés kitöltése után megkaphatjuk a személyes CQ riportunkat, melyet a The Cultural Intelligence Center fejlesztett ki.

A kulturális intelligencia önértékelés (A self-assessment of your CQ) Linn Van Dyne és Soon Ang fejlesztése, mely a P. Christopher Earley, Soon Ang és Joo-Seng Tan 2006-es Developing cultural intelligence at work című könyvében jelent meg.

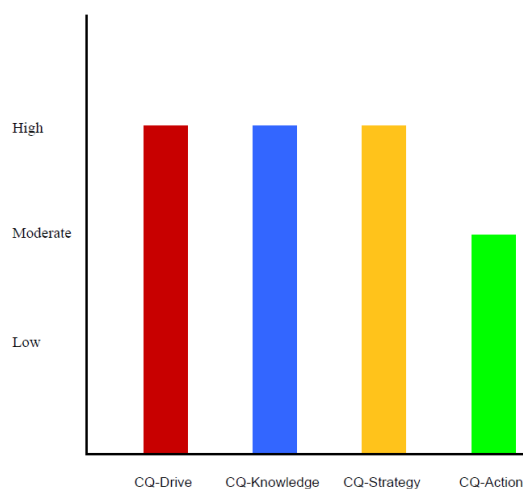
Az eszközökkel megmérhetjük egy személy kulturális intelligenciájának fokát és ezzel előre jelezhetjük sikerességét és hatékonyságát multikulturális környezetben. Többek között a magas metakognitív és viselkedési CQ a teljesítményt, magas motivációs és viselkedési CQ pedig a beilleszkedést jelezheti előre. (<http://www.linnvandyne.com/specfactor.html>)

A kulturális intelligencia skála (CQS)

A kulturális intelligencia skála segítségével megbízhatóan felmérhető egy személy képessége arra, hogy mennyire hatékonyan áll helyt kultúráközi szituációkban. A skála 20 kérdéses 4 faktoros kérdéssor, mely a CQ 4 részének felel meg, a kérdések a motivációs, kognitív, metakognitív és viselkedési CQ csoportra vonatkoznak. 7 fokozatú skálán kell megválaszolni a kérdéseket attól függően, hogy mennyire értünk egyet a kijelentéssel. Az eredményeket faktoronként és összesítve is lehet számolni és értelmezni. A skála Earley és Ang 2003-as kulturális intelligencia fogalmának és érvényességének ellenőrzésére lett kifejlesztve. (<http://www.culturalq.com>)

CQ Self-Assessment ([www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com))

Az online kérdőívben 50 kérdésben, 7 fokú skálán kell megjelölni az állítások ránk jellemző mértékét. A kiértékelés utána kapott riportban négy faktorra bontva kapjuk meg a CQ értékeinket összehasonlítva a tesztet kitöltött személyek átlagával, külön jelezve a különbséget, és hogy az összes kitöltővel összevetve a mi értékünk hol helyezkedik el.



4. ábra CQ eredmény

Forrás: [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com) riport

4. táblázat CQ eredmények

	Saját értékek	Világátlag	Különbség a saját értékek és a világátlag között
<b>CQ ösztönzés</b>	93	75	18
<b>CQ tudás</b>	79	54	25
<b>CQ stratégia</b>	81	67	14
<b>CQ akció</b>	73	65	8

Forrás: [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com) riport

Az értékeket szöveges jellemzéssel és ajánlásokkal egészítik ki, melyben a kulturális intelligenciánk fejlesztéséhez adnak segítséget.

#### Kulturális intelligencia önértékelés (A self-assessment of your CQ)

Az önértékelés 54 kérdésből áll, melyekben két állítás közül kell kiválasztani a ránk jobban jellemzőt. A kérdések összesítése után kulturális stratégiai gondolkodás (metakognitív CQ), kulturális motiváció (motivációs CQ) és kulturális viselkedés (viselkedési CQ) témában ad pontot a teszt, melyeket összeadva kapjuk meg a kulturális intelligencia értékünket. ([http://www.culturalq.com/docs/Van Dyne & Ang self assessment of CQ 2006.pdf](http://www.culturalq.com/docs/Van_Dyne_%26_Ang_self_assessment_of_CQ_2006.pdf))

#### CQ fejlesztése

A kulturális intelligencia az általános intelligenciától eltérően nem velünk született, hanem fejleszthető és fejleszteni is kell ahhoz, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni más kultúrából származó emberekkel, akár a munkahelyen, akár azon kívül is.

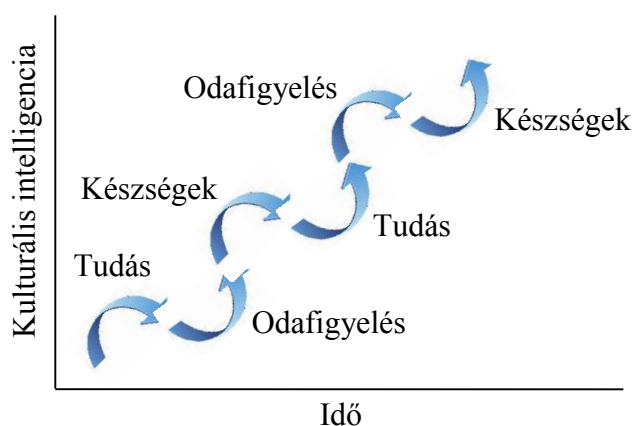
A kulturális intelligenciára jó példa az AMD félvezetőgyártó vállalat története a németországi gyártás indításakor. Az együttműködés eleinte nehézkes volt, mert a megbeszéléseken a két nemzet mérnökeinek a gondolkozásmódja nagymértékben különbözött. Amerikaiak a németek lassúságára, a kreativitás hiányára és óvatosságára panaszkodtak, a német mérnököknek pedig zavaró volt az amerikaiak kapkodása, és kidolgozatlan ötletekkel való dobálózása az ötletbörze megbeszéléseken. A helyzet akkor normalizálódott, amikor kulturálisan intelligens módon sikerült középutat találni úgy, hogy a megbeszéléseken rövid szüneteket tartottak, hogy a német mérnökök a saját nyelvükön először kidolgozzák az ötleteiket, majd együtt bemutatták az amerikai kollégáiknak. Így mindkét nemzet jellemző munkamódszerét és gondolkozásmódját figyelembe vették. (Trompenaars-Woolliams, 2011) Nem lett volna szükség külső tanácsadók bevonására, ha a munkatársakat előzetesen felkészítették volna és magasabb kulturális intelligenciával kezdték volna meg a közös munkát.

A kulturális intelligencia fejlesztése folyamatos és időigényes, szükség van hozzá tudásra, odafigyelésre és készségekre, és az egyik legfontosabb lépése, hogy felhagyjunk a kulturális „robotpilótánk” használatával, melynek segítségével az életünket a beépített kulturális feltételezések szerint éljük (Thomas & Inkson, 2009). Ezt mást kultúrákkal való találkozásokkor nem tudjuk használni sikeresen, mivel a saját kultúránk normáit nagy valószínűséggel nem fogjuk tudni ráilleszteni más kultúrák normáira. A kulturális intelligencia összetevői közül elsődlegesen az odafigyelés (mindfulness) szükséges ahhoz, hogy felhagyjunk a robotpilótánk használatával, ez kapcsolja össze a tudást a készségek alkalmazásával (Thomas & Inkson, 2009).

A kulturális intelligenciának fejlődésének öt szakasza van, melyek az egyre magasabb fokú kulturális intelligencia szintjének megfelelő viselkedési módokat jelentik: (Livermore, 2011)

1. *Reagálás* külső ingerekre – kiindulópont: ragaszkodunk a saját kulturális normáinkhoz, azokhoz képest ítélkezünk.
2. Mások kulturális szabályainak és normáinak *felismerése*.
3. Mások kulturális szabályainak és normáinak *befogadása*.
4. A különböző kulturális normák *asszimilációja* alternatív viselkedési formákhoz.
5. *Proaktivitás* a kulturális viselkedés során, automatikus reagálás. (Thomas, 2009)

A kulturális intelligencia fejlődése iteratív folyamat, hullámokkal tarkítva, amint ez a 11. ábrán is látható.



5. ábra A kulturális intelligencia fejlődése

Forrás: (Thomas & Inkson, 2009)

Számos lehetőség és mód áll rendelkezésünkre a kulturális intelligencia fejlesztésére, kezdve attól, ha nyitott szemmel járunk külföldi utazásaink során, nyelvet tanulunk, más kultúrákról olvasunk, ismerkedünk és barátkozunk külföldiekkel, komolyabb szint eléréséhez és főleg munkakörnyezetben, szükség lehet formális oktatásra vagy tréningekre is, felkészült oktatókkal. A tréningek maguk is lehetnek csupán informálók, idegen kultúrák jellemzőit felsorolók, de ennél hasznosabbnak bizonyulhat, ha a kultúrák összehasonlítására helyezik a hangsúlyt, valamint gyakorlati tanácsokat is adnak a tréningen. Legjobban úgy ismerhetünk meg egy kultúrát, ha mi magunk is odaköltözünk és tudatosan törekszünk a beilleszkedésre. A kultúra ilyen megismerése jelentheti a legnagyobb kihívást számunkra (Thomas & Inkson, 2009), ám ezzel lehet a legjobban megismerni az idegen kultúrákat és a legmagasabb kulturális intelligenciára szert tenni. Ezt támasztotta alá az én vizsgálatom is, melyben a legnagyobb fokú CQ átlag növekedést, a legtöbb országban élt válaszadók körében tapasztaltam.

## Irodalomjegyzék

1. Ang, S. – Van Dyne, L. – Koh, C. (2006): Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*; Feb 2006; 31, 1 <http://dx.doi.org/10.1177/1059601105275267>
2. Ang, S., – Van Dyne, L., – Koh, C.K.S., – Ng, K.Y., – Templer, K.J., – Tay, C., – Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. In: *Management and Organization Review*, 3: 335-371 p.. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>

3. Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M.L. (2011). Cultural intelligence. In: R.J. Sternberg & S.B. Kaufman (Eds.), In: Cambridge Handbook on Intelligence, New York: Cambridge University Press 582-602. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.030>
4. Ang, S. – Van Dyne, L., (2007): Conceptualization of Cultural Intelligence – Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In: Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications Armonk, NY: M.E. Sharpe 3-15. p.
5. Balázs L., (2013): A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata az iskolában – Doktori (PhD) értekezés
6. Balogh Á., (2011): Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? Doktori (PhD) értekezés.
7. Balogh Á., (2011): Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája? Doktori (PhD) értekezés.
8. Earley, P., C., - Ang, S., (2003): Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press, Stanford, California.
9. Earley, P., C., - Ang, S., (2003): Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press, Stanford, California.
10. Earley, P., C., - Mosakowski, E., (2004): Cultural Intelligence. Harvard Business Review October 2004. pp. 139-146.
11. Gardner, H. (1999): Multiple Intelligences. Atlantic Monthly May, 1999
12. Geher, G. – Kaufman, S., B. (2011): Mating Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 603-620. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.031>
13. John O. Willis, Ron Dumont, and Alan S. Kaufman (2011): Factor-Analytic Models of Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 39-57. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.004>
14. John O. Willis, Ron Dumont, and Alan S. Kaufman (2011): Factor-Analytic Models of Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 39-57. p.
15. Kihlstrom, J., F. – Cantor, N. (2011) Social Intelligence. In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 564-581 p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.029>
16. Livermore, D., (2011): The Cultural Intelligence Difference. Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy. Amacom, New York.
17. Mackintosh, N. J (2011): History of Theories and Measurement of Intelligence In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 3-18. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.002>
18. Mayer, J. D., – Salovey, P., – Caruso, D. R. – Cherkasskiy, L. (2011): Emotional Intelligence In: The Cambridge Handbook of Intelligence. Cambridge University Press, New York 528-549. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.027>
19. Mayer, J., D. – Caruso, D., R. – Salovey, P. (2000): Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. In: Intelligence 27(4) pp. 267-298 [http://dx.doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
20. McClelland, D. C. (1973): Testing for Competence Rather Than for „Intelligence”. In: American Psychologist, Vol 28(1), Jan 1973, 1-14. p. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
21. Ng, K.Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A.M. Ryan, F.T. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the

- workplace Washington, DC: American Psychological Association. 29-58. p. <http://dx.doi.org/10.1037/13743-002>
22. Rockstuhl, T.- Hong, Y. – Ng, K., Y. – Ang, S., and Chiu, C., (2010): The culturally intelligent brain: from detecting to bridging cultural differences In: *Neuro Leadershipjournal* 2010/3 1-15. p.
  23. Rockstuhl, T., – Seiler, S., – Ang, S., – Van Dyne, L., – Annen, H. (2011): Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. In: *Journal of Social Issues*, 67: 825-840. p. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
  24. The Cultural Intelligence Center (2012) – Academic Construct Validity <http://www.culturalq.com/papers/Academic Validity of Cultural Intelligence Mar 19 2012.pdf> letöltve 2014-03-08 22:20
  25. The Cultural Intelligence Center (2014) Cultural Intelligence Feedback Report [www.cqdifference.com](http://www.cqdifference.com)
  26. Thomas, D., C., (2009): Cultural Intelligence: Is there anything new here? Előadás anyaga - IACCM Annual Conference Vienna
  27. Thomas, D, C., - Inkson, K., (2009): Cultural Intelligence: Living and Working Globally. Berrett-Koehler Publishers
  28. Trompenaars F. – Woolliams P. (2011): Lost in Translation - Harvard Business Review April 2011 Web exclusive.
  29. Van Dyne, L. – Ang, S., (2006): A self-assessment of your CQ. In: Earley, P., C. – Ang, S. – Tan, J-S. CQ: Developing cultural intelligence at work Stanford CA: Stanford University Press 217-227. p.
  30. Van Dyne, L., – Ang, S., – Ng, K.-Y., – Rockstuhl, T., – Tan, M.L., – Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence (CQ). In: *Social and Personal Psychology: Compass*, 6/4, 295-313. p. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
  31. Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In S. Ang, & L. Van Dyne, (Eds.) In: *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* Armonk, NY: M.E. Sharpe 16-38. p.
  32. Wagner, R., K. (2011): Practical Intelligence In: *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press, New York 550-563. p. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511977244.028>
  33. <http://content.time.com/time/covers/0,16641,19951002,00.html> letöltve: 2014-09-12
  34. <http://content.time.com/time/covers/0,16641,19951002,00.html> letöltve: 2014-09-12 10:49
  35. <http://multipleintelligencesoasis.org/about/the-components-of-mi/> letöltve 2014-09-11 12:53
  36. <http://www.culturalq.com/20itemscalego.html> letöltve: 2014-09-22 13:45
  37. [http://www.culturalq.com/docs/Van\\_Dyne\\_&\\_Ang\\_self\\_assessment\\_of\\_CQ\\_2006.pdf](http://www.culturalq.com/docs/Van_Dyne_&_Ang_self_assessment_of_CQ_2006.pdf) letöltve: 2015-04-21 10:20
  38. <http://www.intelltheory.com/stern.shtml> letöltve: 2014-09-17 15:12
  39. <http://www.linnvandyne.com/fourfac.html> letöltve: 2014-09-12 18:22
  40. <http://www.linnvandyne.com/specfactor.html> letöltve 2014-09-22 14:51
  41. <http://www.linnvandyne.com/specfactor.html> letöltve: 2014-09-12 18:21
  42. <http://www.onlinepszichologia.hu/mindennapok/intelligencia-a-valo-vilagban> letöltve: 2014-09-13 16:53

## **TANULÁSI MOTIVÁCIÓK VIZSGÁLATA A SZENT ISTVÁN EGYETEM HALLGATÓINAK KÖRÉBEN**

### **EXAMINATION OF LEARNING MOTIVATIONS AMONG STUDENTS OF SZENT ISTVÁN UNIVERSITY**

**Kiss Ádám Gergő**

PhD hallgató

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

E-mail: [kissadamgergo@gmail.com](mailto:kissadamgergo@gmail.com)

#### **Összefoglalás**

Születésünk pillanatától arra vagyunk „ítélve”, hogy tanuljunk. Azonban ha nincs meg a kellő ösztönző erő, a kellő motiváltság a tanuláshoz, akkor nem jöhet létre valódi tanulás. Ezért fontos, hogy az egyén minél előbb felismerje azokat a motívumokat, amelyek őt a leginkább ösztönzik a tanulásra.

Vizsgálatomban a Vallerand és társai által adaptált Academic Motivation Scale (1992) kérdőívet alkalmazom a Szent István Egyetem hallgatóinak körében, hogy képet kaphassunk arról, mi motiválta, motiválja a jelenlegi hallgatókat abban, hogy egyetemi tanulmányokat folytassanak.

#### **Abstract**

From the moment of our birth, we are "doomed" to learn. However, if we do not have sufficient incentive and a sufficient motivation for learning, then there can be no true learning. Therefore, it is important to recognize the motives which are most encouraged us to learn as soon as possible.

In my study I use the Academic Motivation Scale adapted by Vallerand et al (1992) among the students of Szent István University to gain a picture of what motivate current students for their studies.

#### **Kulcsszavak: Tanulás, motivációk, felsőoktatás, célok**

#### **Bevezetés**

Mára már közhelynek számíthat az életen át tartó tanulás kifejezés, és ha olvassuk is valahol, rögtön átsiklunk rajta. Azonban ez az egyik legigazabb kifejezés életünkre. Születésünk pillanatától arra vagyunk „ítélve”, hogy tanuljunk. Éppen ezért már-már túl általános tevékenységnek tűnhet, azonban rendkívül bonyolult is, hiszen az egész személyiség aktivitását igényli. Azonban ha nincs meg a kellő ösztönző erő, a kellő motiváltság a tanuláshoz, akkor nem jöhet létre valódi tanulás. Ezért fontos, hogy az egyén minél előbb felismerje azokat a motívumokat, amelyek őt a leginkább ösztönzik a tanulásra.

## Anyag és módszertan

### *A motivációról*

A motiváció fogalmának pontosítására és értelmezésére számtalan tudomány vállalkozott, de még nem született meg a motiváció átfogó elmélete. Azonban sok olyan szempont merült fel az idők folyamán, amelyek az emberi tanulási folyamatok számára felhasználhatók.

A motivációról való gondolkodást nagyon előrelendítette a munkaszervezetekben való motiválás kérdésköre, de természetesen a tanulásra motiválás is mindig a figyelem keresttüzében állt. A döntő megközelítések a filozófia, a pszichológia, a szociológia, a szervezetelmélet, s a közgazdaságtan területén születtek. (Reisz-Kleisz-Kocsis, 2008)

O'Neil és Drillings a 90-es évek végén megállapították, hogy az utóbbi 20-30 évben végzett motivációs kutatások alapvető változásokat hoztak a motiváció meghatározásában, valamint a tanulás, teljesítmény vagy a fontos döntések meghozatalának háttérében meghúzódó motivációs alapokkal kapcsolatban. Az elmúlt évtizedek sok változást hoztak a témában, melyek közül az egyik legjelentősebb volt, hogy a hangsúly a belső folyamatokra és selfkonstrukciókra tevődött át a külső megerősítésekről vagy a környezeti meghatározó tényezőkről. Még azok a kutatók is, akik a motiváció személyi és környezeti változóinak interakciója mellett érvelnek, napjainkban inkább az egyén belső tulajdonságait, interpretációit és az általa tulajdonított jelentéseket emelik ki a motiváció fő mozgatórugójaként. (O'Neil-Drillings, 1999)

A motivációval kapcsolatos elméletek közül vannak, amelyek szerint a motiváció keletkezése, kinyilvánítása és kielégülése feszültség, illetve energiaváltozással jár. A kielégítetlen szükségletek a feszültség felhalmozódásával járnak, amelyek úgynevezett drive-állapotot hoznak létre, melyek beteljesítésével végül feszültségcsökkenést eredményezhetünk. Ezen elméletek szerint cselekvésünket a feszültségállapot redukálása, csökkentése irányítja.

Ezen elméleteken belül a szükségletelméletek kihangsúlyozzák, hogy minél erősebb az adott igény (pl. a biztonságra, a szeretetre, vagy az önmegvalósításra), annál intenzívebb a motiváló erő, és annál intenzívebb a kapcsolódó viselkedés.

A motiváció különböző elméletei 3 nagy csoportra oszthatók (Csukonyi, 2002)

- Szükségleteken alapuló elméletek
- Kognitív elméletek
- „Drive”-és megerősítés elméletek<sup>1</sup>

McClelland motivációs elméletében (1985), mely a szükségleteken alapuló elméletek közé tartozik, már megtalálható az érzelem, mivel úgy véli, a motívumok tulajdonképpen nem mások, mint érzelmi felhanggal rendelkező ismeretkészletek, amelyek bizonyos cselekvések, élmények iránti preferencia vagy készenlét köré szerveződnek. Ezen motívumok megjelennek az egyének gondolataiban és elképzeléseiben. Ezek a gondolatok érzelmileg erősen színezettek, mivel bizonyos kíváncs és nemkíváncs célkategóriákra vonatkoznak.

---

<sup>1</sup>A drive-elméletek (biológiai hajtóerők) az ösztönelméletek hagyományaira épülnek, és kombinálódtak a homeosztázis-elméletekkel. Felfogásuk szerint az alapvető szükségletekre, hajtóerőkre kell koncentrálni, melyek az ösztönökhöz hasonlóan működnek. A biológiai hajtóerők elsődleges drive-ként működnek, de kondicionálással megerősíthetjük, továbbfejleszthetjük hatásukat, így képezve belőlük másodlagos hajtóerőket. (Reisz et al, 2008)



McClelland szerint a motívumok végső soron a cselekvésekben öltenek testet. Vannak olyan személyek például, akik mindig arra motiváltak, hogy mások társaságában legyenek, vagy mindig jól teljesítsenek. A belső szükségletekkel szemben McClelland nagyobb jelentőséget tulajdonított a tapasztalatok során megtanult szükségleteknek. Ezeknek közvetlen hatásuk lehet az emberek viselkedésére, így bizonyos célok megvalósítására ösztönzik őket.

A belső motiváció fogalma Deci és Ryan szerzőpárostól származik (1985), és az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb és fontosabb szerepet kapott. A fogalom alapját a kompetenciára és az önmeghatározásra irányuló szükségletek képezik. Ezen szükségletek arra ösztönöznek bennünket, hogy olyan kihívásokat keressünk és küzdjünk le, melyek számunkra optimálisak. Ezek olyan helyzetekben realizálódhatnak, amelyekben képességeinket latba vetve valami újat alkothatunk, valami újat próbálhatunk ki. Mindezek elsődleges célja, hogy az egyén fejlessze képességeit, ezáltal feladatait egyre hatékonyabban oldja meg. A magasabb szintű motiváció eredményeképp az egyén bevonódik a feladatba, melynek eredménye, hogy a feladat iránti érdeklődést maga a feladat és nem annak megoldása révén elérhető külső jutalom kelti fel. Az elmélet szerint az egyének jelentősen különböznek aszerint, hogy külső vagy belső motiváció jellemző rájuk leginkább.

Valakit csak akkor nevezhetünk belülről igazán motiváltnak, ha azért fordít figyelmet feladatára, mert pozitív belső érzései saját teljesítményéből származnak, nem pedig valamilyen külső tényezőtől (pl.: pénz, dicséret). Magas szintű belső motiváltság esetén magáért a feladatért, valamint annak teljesítéséért akarunk egyre jobban dolgozni. Ehhez azonban olyan (munka)környezet kialakítására van szükség, amelyben az egyénben mozgósításra kerüljenek a magasabb rendű szükségletek, illetve azok kielégítése magából a munkavégzésből származhassanak. A feladatot végző egyén motiváltságát három tényező alapján határozhatjuk meg (Csukonyi, 2002):

- A feladat értelme, átélt jelentősége: az az érzés, hogy a végzett feladat valamilyen szempontból jelentős, fontos.
- Az eredményért érzett felelősség: az egyénben kialakuló érzés, hogy erőfeszítéseinek eredménye rajta múlik.
- Az eredmények ismerete: mennyire kielégítő módon végezte el feladatait.

Mindhárom állapot megléte esetén az egyénben pozitív érzések alakulnak ki mind önmagával, mind pedig a feladattal kapcsolatban. Ennek kedvező hatása lesz a teljesítményre: az egyén magas fokú belső motivációt és nagyfokú elégedettséget fog érezni, kiemelkedő minőséget fog produkálni. Ezek az elméletek könnyen átültethetők, illetve kapcsolatba hozhatók a tanulás világával is.

#### *A tanulás és a motiváció kapcsolata*

A tanulási motiváció kialakítása, fenntartása és fejlesztése a tanulás egyik legfontosabb feltétele. Az eredményes tanulás nélkülözhetetlen eleme az új ismeretek megszerzésére (is) irányuló motiváció, mely a tanulás megkezdésének legfontosabb tényezője, az a belső késztetés, ami befolyásolja az egyént abban, hogy elkezdjen, vagy folytasson egy olyan viselkedéssorozatot, amivel kitűzött céljait el kívánja érni.

A tanulást és a motivációt egyetlen bonyolult rendszerként kell felfognunk, és nem mint külön-külön létező jelenségeket kezelni. „A motiváció az ingerkiválasztásnak, az információfeldolgozásnak és a válaszműködésnek egyaránt energetikai alapja, ezért az oktató-

nevelő munka sikere a tanulók életkorától függetlenül, a motiváló helyzetek megszervezésének milyenségén áll vagy bukik.” (Barkóczi-Séra, 1988)

A motivációnak a tanulásban játszott kitüntetett szerepét már-már feleslegesnek tűnhet hangsúlyozni, azonban kiemelendő, hogy az egyének közötti különbségeket nem is annyira az intellektuális képességeik közötti eltérések okozzák, hanem inkább az a fajta rendszer, amellyel ezen képességeiket működtetik.

A motiváció értéke és hatása erősen ingadozó lehet. Változhat mindez emberről emberre, valamint pillanatról pillanatra. Minden esetben nagy a befolyása a tanulás intenzitására, tartósságára és ezáltal a teljesítmény mértékére is. (Barkóczi-Séra, 1988)

A tanulási motiváción a tanulási tevékenységre készítető belső feszültséget értjük, amely a tanuló és az iskolai követelmények kapcsolatának rendszerében formálódik. (Réthyné, 1988) Fejlesztésénél egyaránt figyelembe kell venni a tanuló beállítottságát, viszonyulásait és a követelmények szabályokba tömörített, normákban tükröződő rendszerét.

Az iskolai tanulás motiválása kettős kérdést vet fel:

- Hogyan érheti el az intézmény, hogy az egyén megfelelően legyen motiválva, ösztönözve arra, hogy megszerezze azt a tudást, amit kínálnak számára, illetve amit a társadalom igényel?
- Mi mozgósítja a tanulót arra, hogy magáévá tegye az intézmény követelményeit?

Minthogy a tanulók egyszerre több különböző csoporthoz (iskola, család, barátok) tartoznak, ahogy Réthyné fogalmaz, egy „elvárás-hálóba” kerülnek, amelynek egyes elemei bizonyos körülmények között ellentmondásosak lehetnek. Létrejöhethet az a helyzet például, hogy a szülők, illetve tanárok azt szeretnék, hogy az egyén tanuljon, de a barátok akkor értékelik őt igazán, ha szembeszáll az elvárásokkal. (Réthyné, 1988)

#### *A tanulási motivációk*

A tanulási motivációt az egyéni belső hajtóerők és a külső tényezők kölcsönhatása alakítja ki. Pedagógiai szempontból négy motivációs szint különböztethető meg (Konkoly, 2008):

- Beépült (internalizált) tanulási motiváció

A hallgató azért teljesíti az intézményi követelményeket, mert meg akar felelni saját magának, lelkiismeretének, valamint a szülőkkel, társadalommal szembeni elvárásoknak. A tanulást ebben az esetben belső tényezők irányítják. A külső követelmények maximum keretként szolgálnak, amelyek a célok elérésére vagy el nemérésére vonatkozó információként szerepelnek.

- Belső (intrinzik) tanulási motiváció

Belső tanulási motivációról akkor beszélünk, ha a tanuló azért tesz eleget a követelményeknek, mert érdeklődik a tananyag iránt. Az egyént ilyenkor a kíváncsiság, a tudásvágy hajtja. A tanuló meghatározott személyiségjegyei találkoznak a tanulási helyzet sajátosságaival. Általában a tanuló azért teljesíti az iskolai követelményeket, mert azok összhangban vannak saját céljaival. Mondhatni ez a legideálisabb motiváció az egyén életében.

- Külső (extrinzik) tanulási motiváció

Külső tanulási motivációnál a tanulás csak egy eszköz valamilyen külsődleges cél elérése érdekében, vagyis az ismeretszerzés a tanulás lényegétől idegen dolgokért folyik. A diák a jó jegyért, a tárgyi jutalomért tanul, bizonyos személyek (szülő, tanár, barát) elvárásainak akar megfelelni, vagy ellenkezőleg, a negatív következményeket (szülői megrovás, rossz osztályzat, bukás) szeretné elkerülni.

- Presztízs, mint tanulási motiváció (hírnév, tekintély, befolyás, erkölcsi súly)

A presztízsmotiváció a külső és a belső motiváció közötti metszetet alkotja. Ebben az esetben személyes belső törekvések, önérvényesítő tendenciák és külső versenyhelyzetek motiválják a tanulókat valamilyen eredmény elérésére. (Réthyné, 1988)

Konkoly összefoglalásához kapcsolhatjuk Csoma Gyula felosztását is. Csoma a felnőttek tanulási motívumaival való foglalkozás során annak három típusát különíti el: az egzisztenciális, az érdeklődési és a presztízs motívumokat.

Az egzisztenciális motívumok a munkával kapcsolatos vonatkozásokat hangsúlyozzák. Ezen motívumok akkor ösztönzik a felnőttet tanulásra, ha munkahelyén előbbre szeretne lépni, vagy meg szeretné tartani jelenlegi pozícióját. Akkor is egzisztenciális motívumokról beszélünk, ha a tanulás hajtóereje a munkaerőpiacra való bekerülés, egy állás, egy jó munkahely megszerzése.

Az érdeklődésre alapozott motívumok alapján elkezdett tanulásnál egy probléma megoldásához a felnőtt a tanulástól várja a segítséget. Akkor is ezekről a motívumokról beszélünk, ha azért kezd az egyén tanulásba, mert a tananyag kifejezetten érdekli.

Közvetlen környezetünkből eredeztethetőek a presztízs motívumok. Ilyen jellegű motiváció akkor lép fel, ha közvetlenebb vagy tágabb környezetünkben a tanulás tekintélyt adó tevékenységnek számít. Az ide tartozó motívumokat a család, a baráti kör vagy a munkahely élteti, alakítja.

Csoma kihangsúlyozza, hogy egy tanulási folyamatban természetesen nem csupán az egyik vagy másik motívum van jelen. Ideális esetben valamennyi szerepet játszik. A kérdés tehát abból adódik, hogy mikor, melyik a meghatározó. (Csoma, 2005)

A vizsgálatban a Szent István Egyetem magyar hallgatói lettek megkeresve. A hallgatók az egyetem Neptun rendszerén keresztül kapták meg a felkérést a kérdőív kitöltésére, melyet a Google elektronikus felületén érthettek el. Összesen 12175 magyar hallgató kapta meg az üzenetet, azonban „mindössze” 663 hallgató töltötte ki a kérdőívet.

Az adatok Microsoft Excel, valamint IBM SPSS programmal kerültek feldolgozásra. A kapott eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak.

*Az AcademicMotivationScale kérdőív bemutatása (Vallerand et al., 1992)*

Vallerand és munkatársai a francia nyelvű Echelle de Motivation en Education (EME) mérőeszközt adaptálták angol nyelvre, AcademicMotivationScale (AMS) néven. A mérőeszköz 28 itemet, állítást tartalmaz, és a motivációt hét alskálán méri. Három alskála az intrinzik, három az extrinzik, valamint egy alskála az amotiváció mérésére hívatott. Minden alskálán négy item szerepel. Az AMS McClelland (1985) megállapításával összhangban úgy tekint a motivációra, mint a viselkedés okára. Éppen ezért az iskolai motiváció tanulmányozása során arra szólítja fel a kitöltőt, hogy arra a kérdésre keresse a választ, hogy „Miért jár Ön

középiskolába/egyetemre?” Az itemeket 7-fokú Likert-skálán kell megítélnie a személyeknek, a fenti kérdésre válaszolva.

Az intrinzik motiváció hármass felosztását alkalmazzák a szerzők. Az intrinzik motiváció a tudásra, a tudás, megértés és jelentéskeresés ismeretelméleti igényének szükséglete, az oktatás kutatásának irodalmában jól megalapozott jelenség. Ezt a faktort úgy határozhatjuk meg az iskolai motivációval kapcsolatban, mint egy tevékenység végzését abból a célból, hogy a tanulás, felfedezés, vagy valami új megértésének örömét átélje a személy. Vallerand és munkatársai példája erre egy könyv olvasása, azért az örömet, ami akkor él meg az ember, ha valami újat tanulhat. Az itemek között szerepel például a következő állítás: „Azért, mert örömet és elégedettséget érzek új dolgok tanulása közben”.

Az intrinzik motiváció a végrehajtásra, dolgok elérésére az intrinzik motiváció második típusa. A személy azért az örömet és elégedettséget vesz rész a tevékenységben, amit akkor él át, amikor megpróbál valamit elérni vagy létrehozni. Ebben az esetben tehát a hangsúly nem az eredményen van első sorban, hanem az eléréshez vezető úton, folyamaton. Vallerand és munkatársai példája erre a típusú motivációra, az a tanuló, aki a kötelező feladaton túlmutató kutatást végez egy évfolyamdolgozathoz. Az AMS itemei közül, ehhez hasonló állítások olvashatóak ezen a skálán: „Azért az örömet, amit a tanulás során akkor érzek, amikor felülmúlok önmagam”.

Az intrinzik motiváció harmadik típusa az intrinzik motiváció a stimuláció megélésére. Az intrinzik motiváció e típusánál, a személy azért vesz részt a tevékenységben, hogy stimuláló élményeket (például érzéki élvezet, esztétikai élmény, valamint öröm és izgalom) éljen meg a cselekvés által. Az intrinzik motiváció kutatásában, a 2000-es évek óta, amikor megjelent a pszichológián belül a pozitív pszichológiai irányzat, külön vizsgálati területként is létezik ennek a jelenségnek a kutatása. Csíkszentmihályi a flow kutatásában (1975), a csúcserőlmények leírásában, és az esztétikai élmények stimuláló hatásának leírásában tulajdonképpen erről a motiváció típusról beszél. Az iskolai környezetben mindez úgy jelenik meg Vallerand és munkatársai példái szerint, hogy a személy stimulációt él meg egy izgalmas osztálytermi vita során, vagy azért olvas egy könyvet, hogy megismerésből fakadó (kognitív) élvezetben legyen része. Az itemek között így található például: „Azért a „durván” jó érzésért, amit akkor érzek, mikor érdekes dolgokról olvasok.” Az extrinzik motivációt is három alskálára bontják a szerzők, ezek a következők: külső szabályozás, introjektált szabályozás és identifikációs szabályozás.

A külső szabályozás esetén a személy a jutalmazás, valamint a büntetés elkerülése végett tesz meg dolgokat. Vallerand és munkatársai példaként erre a motivációra azt a személyt írják le, aki a számonkérés előtti este azért tanul, mert a szülei erre kényszerítik. Az AMS-ben erre a típusú motivációra vonatkozó item például: „Azért, hogy később egy nagyobb presztízsű álláshoz juthassak”.

Az introjektált szabályozás esetén a korábbi külső megfelelések belsővé tételéről van szó. Ennek példája az a tanuló, aki a számonkérés előtti este azért tanul, mert „az embernek ezt kell tennie”. Az AMS-ben erre a motivációs típusra vonatkozó item például: „Azért, hogy magamat intelligensnek érezzem”.

Az identifikációs szabályozás, más néven a szabályozás azonosuláson keresztül szint esetén a személy tudatosan értékeli a cselekvésének fontosságát. Ennek példája az a számonkérés előtti este tanuló személy, aki azért teszi ezt, mert ez fontos a számára. Az AMS-ben ehhez a szinthez

tartozó tétel például: „Azért, mert úgy hiszem, hogy a középiskolai/egyetemi tanulmányaim fejlesztik a munkához szükséges kompetenciámat”.

Az intrinzik és extrinzik motiváció mellett, az amotiváció vizsgálatára is kiterjed a kérdőív. Amotivációról akkor beszélünk, amikor a viselkedés se nem extrinzik, se nem intrinzik motivációból fakad. Ez együtt jár az inkompetencia és a kontrollálhatatlanság érzetével. A személyek ebben az esetben kiábrándultak, elkezdik megkérdőjelezni, hogy miért vesznek részt az oktatásban, ami végül a lemorzsolódásukhoz is vezethet. Az AMS-ben az amotivációra vonatkozó tétel például: „Nem tudom, képtelen vagyok megérteni, mit keresek az iskolában/egyetemen”.

## Eredmények

**1. Táblázat: Nemek megoszlása**

	Előfordulás	Százalék
Férfi	224	33,8
Nő	439	66,2
Össz.	663	100,0

*Forrás: saját szerkesztés, 2015.*

Az első táblázatból is jól látható, hogy a kitöltők között a nők voltak többségben, közel pontosan kétszer annyian, mint a férfiak. Ezek az adatok tükrözik az évről évre látható tendenciát, miszerint a női hallgatók többségben vannak a magyar felsőoktatásban.

**2. Táblázat: Korcsoportok**

	Előfordulás	Százalék
18-21	221	33,3
22-25	244	36,8
26-29	68	10,3
30-33	28	4,2
34-37	30	4,5
38-41	29	4,4
42-45	24	3,6
46-49	10	1,5
50+	9	1,4
Össz.	663	100,0

*Forrás: saját szerkesztés, 2015.*

Életkori megoszlás szerint a 25 évesek, illet az alattiak voltak többségben a kitöltők között (összesen 70,1%). Ezen belül is a 22-25 évesek, majd őket követték a 18-21 évesek. Ezen adatokból arra következtethetünk, hogy alapszakos hallgatók voltak a legtöbben, akik kitöltötték a kérdőívet.

**3. Táblázat: Képzés típusa**

	Előfordulás	Százalék
BA/BSc	421	63,5

Felsőoktatási szakképzés	21	3,2
MA/MSc	106	16,0
Osztatlan képzés	70	10,6
PhD	27	4,1
Szakirányú továbbképzés	18	2,7
Össz.	663	100,0

*Forrás: saját szerkesztés, 2015.*

A 3. táblázatból világosan kitűnik, hogy a megkérdezettek több mint fele alapszakos hallgató volt, így a 2 táblázat alapján tett következtetés, miszerint leginkább az alapszakos hallgatók voltak a kitöltők, helytálló volt. Érdemes megemlíteni a viszonylag számú PhD képzésben résztvevő kitöltők arányát is, mely összes kitöltő 4,1%-át adta. A válaszadó hallgatók 33%-a levelező, míg 67%-a nappali képzési formában folytat tanulmányokat a Szent István Egyetemen. A megkérdezett hallgatók 68,2%-a államilag támogatott formában, míg 31,8%-uk költségterítéssel vesz részt a felsőoktatásban az egyetem keretein belül.

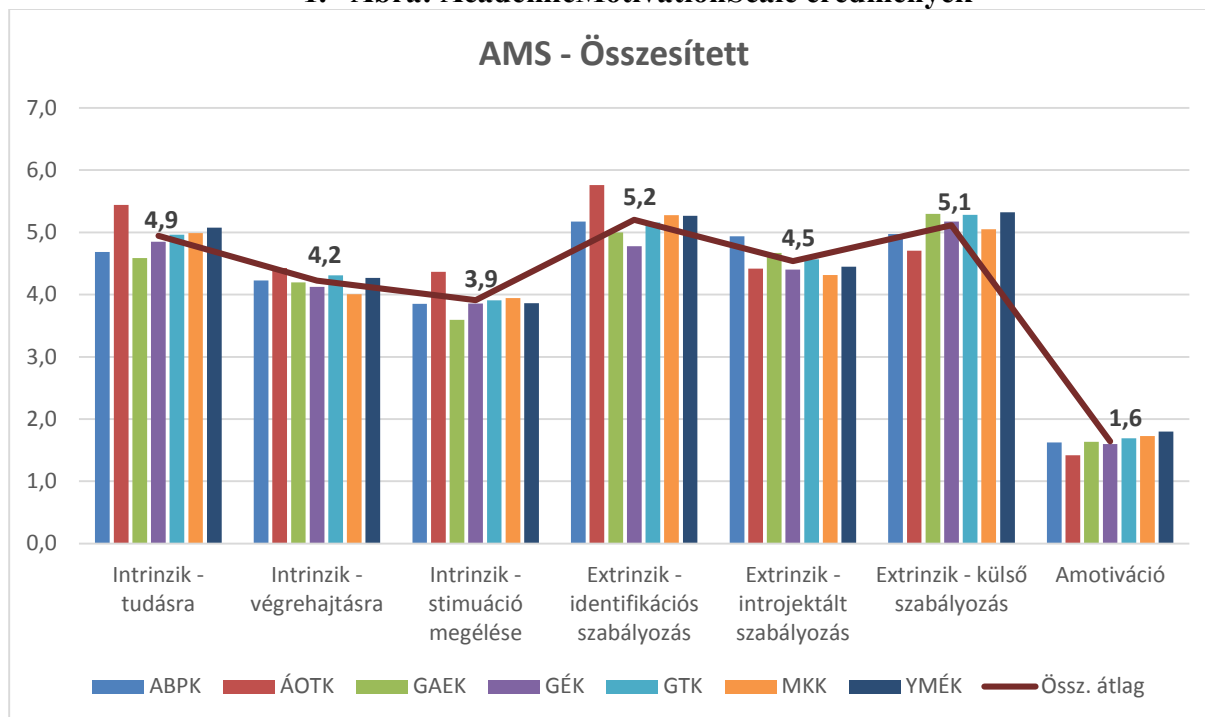
#### 4. Táblázat: Az intézmény mely karán folytat tanulmányokat

	Előfordulás	Százalék
ABPK	20	3,0
ÁOTK	79	11,9
GAEK	63	9,5
GÉK	62	9,4
GTK	203	30,6
MKK	129	19,5
YMÉK	107	16,1
Össz.	663	100,0

*Forrás: saját szerkesztés, 2015.*

A legtöbb hallgató, aki kitöltötte a kérdőívet az egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi karán folytat tanulmányokat. A következő kar, melyen aktívak voltak a hallgatók a Mezőgazdaság-és Környezettudományi kar. A legkevesebb válasz a jászberényi karról érkezett.

## 1. Ábra: AcademicMotivationScale eredmények



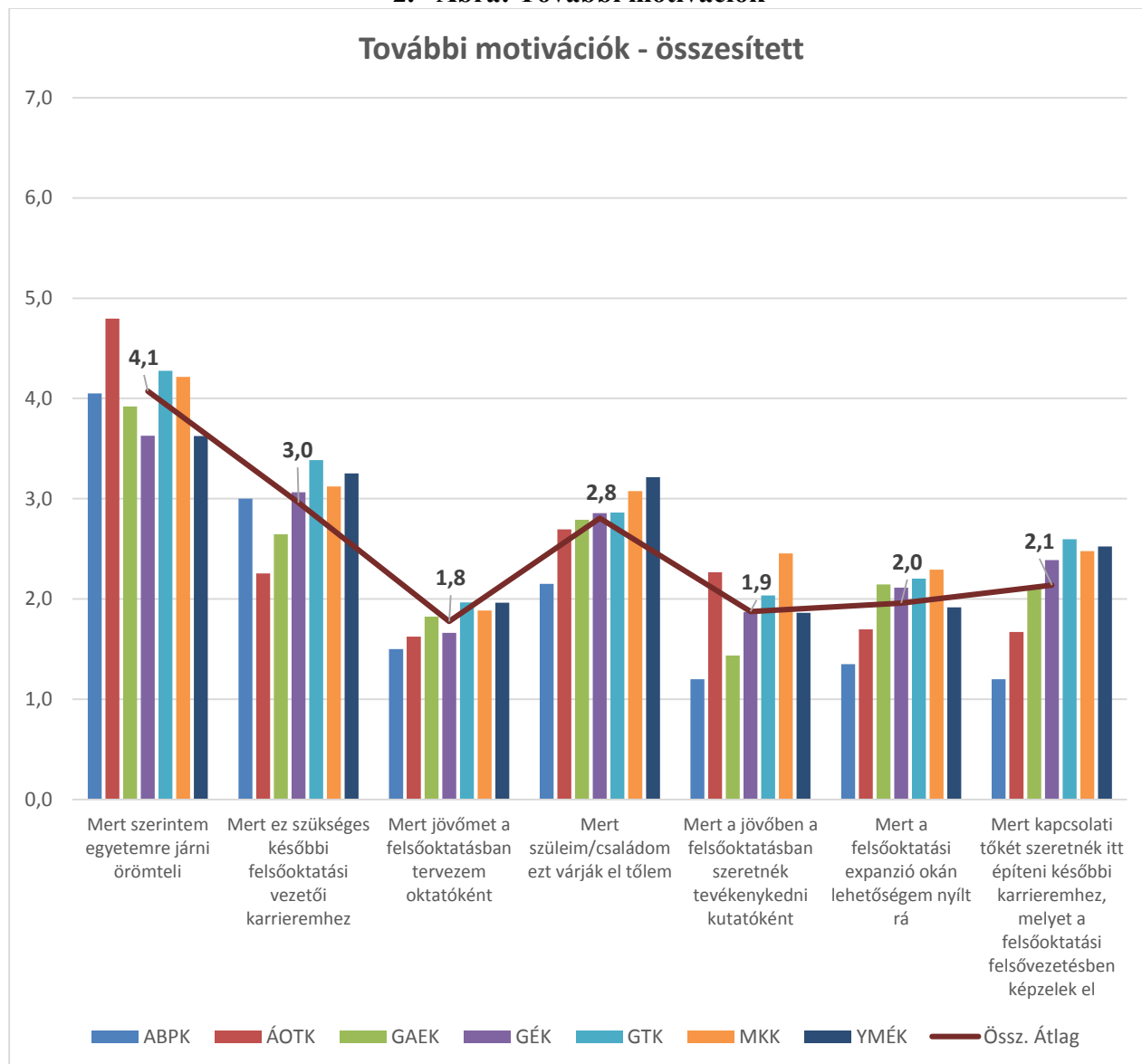
Forrás: saját szerkesztés, 2015.

(N=663)

Az ábrán látható a motivációs kérdőív eredményei karonkénti bontásban, valamint összesítve. Amint azt leolvashatjuk, a válaszadó hallgatókat leginkább küldő tanulási motivációk jellemzik (Extrinzik-identifikációs szabályozás és külső szabályozás). Mindössze a harmadik helyrekerült egy belső, a tudásra irányuló motiváció. „Örömteli” eredmény, hogy amotivációról nem beszélhetünk a válaszadók körében. Fontos lehet azonban kiemelni, hogy egyik vezető motiváció esetében sem beszélhetünk erős motívumról, hiszen egyik sem közelítette meg a hatos értéket. Egymáshoz viszonylag közel helyezkednek el a felvett értékek.



## 2. Ábra: További motivációk



Forrás: saját szerkesztés, 2015.

(N=663)

A kérdőívben egy korábbi vizsgálathoz kapcsolódva (Borsos-Kiss, 2015), a hallgatók további motivációi, céljai is vizsgálat tárgyát képezték. Amint az az állításokban is olvasható, arra kerestük a választ, hogy a hallgatók milyen arányban képzelik jövőjüket a felsőoktatásban, miután elvégezték adott képzésüket. Láthatjuk, hogy a válaszadó hallgatók nem a felsőoktatásban képzelik el karrierjüket. Három ponttal a második motívumként jelent meg a felsőoktatási vezetői karrier a hallgatóknál. Azonban mindössze 1,8 pontot kapott az oktatói karrier. A legtöbben azon okból folytatnak felsőfokú tanulmányokat, mert ez „örömmel tölti el őket”.

### Következtetések

Amint azt láthattuk, a Szent István Egyetem megkérdezett hallgatóit felsőfokú tanulmányaik során leginkább külső motivációk jellemzik. Ezen motivációk közül a legerősebb az identifikációs szabályozás. Ennek értelmében valamely külső cél vonzza a hallgatókat a tanulás felé. Feltételezhető, hogy amint azt Vallerand is megfogalmazta, a munkaerőpiacon való

könnyebb boldogulás (is) állhat a külső motiváció hátterében. Ehhez kapcsolható, hogy a második legerősebb motiváció valamilyen külső szabályozó erő lett. Itt általában a család, valamint a külső, tágabb környezet, azaz a társadalom által támasztott elvárásoknak való megfelelés a mérvadó. A harmadik motiváció már belső motiváció a válaszadó hallgatók körében, a tudásra irányuló motiváció. Véleményem szerint ez alátámasztja, illetve megerősíti a legerősebb motivációt, mivel a hallgatók tisztában vannak azzal, hogy tudásuk bővítésével, korszerűsítésével nagyobb és jobb esélyekkel vehetnek részt a munkaerőpiacon.

További kutatás elvégzésével, az eredmények mélyítése érhető el, valamint árnyaltabb képet kaphatunk a hallgatók tanulási motivációiról.

### Irodalomjegyzék

1. Barkóczi I. – Séra L. (szerk.) (1988): Az emberi motiváció I-II. Tankönyvkiadó, Budapest
2. Borsos E.– Kiss Á. G. (2015): Női karrier-utak a magyar felsőoktatásban a Bologna folyamat tükrében. Kézirat (Deturope - megjelenés alatt)
3. Csoma Gy. (2005): Andragógiai szemelvények. Bevezetés a felnőttképzés tanulmányozásába. Nyitott könyv, Budapest
4. CsukonyiCs. (2002): A motiváció alapelvei. In: Münnich Á. (szerk.) A jövő vezetőinek jelene: Az egyetemi diákság karrierépítési komponenseinek lélektani háttere. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
5. Konkoly R. (2008): Tanulási motiváció a gazdasági oktatásban. Budapest
6. O'Neil Jr., H. F. – Drillings, M. (szerk.) (1999): Motiváció - Elmélet és kutatás. Vince Kiadó Kft., Budapest
7. Reisz T. -Kleisz T. - Kocsis M. (2008): Motiváció. In: HEFOP 3.5.1 „Korszerű felnőttképzési módszerek kidolgozása és alkalmazása” Andragógiai ismeretek, Budapest 245-295. p.
8. Réthy E. (1988): A tanítás-tanulási folyamat motivációs lehetőségeinek elemzése. Akadémiai Kiadó, Budapest
9. Vallerand, R. J. -Pelletier, L. G. -Blais, M. R. -Brière, N. M. -Senécal, C. -Vallières, E. F. (1992): The AcademicMotivationScale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivationineducation. In: Educational and PsychologicalMeasurement WINTER 52., 1003-1017. p. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164492052004025>

**„MULTIKULTURÁLIS TRÉNING” KÜLFÖLDI HALLGATÓKAT OKTATÓK  
SZÁMÁRA**

**SZIE GTK kezdeményezés a külföldi hallgatók elvárásainak és az egyetem oktatási  
sajátosságainak összehangolására**

**„MULTICULTURAL TRAINING” FOR UNIVERSITY TEACHERS TEACHING  
FOREINER STUDENTS**

Initiative by SZIU Faculty of Economics and Social Sciences, which coordinates the foreigner  
students' expectations and educational characteristics in our university

**Rudnák Ildikó PhD<sup>1</sup>, Komor Levente PhD<sup>2</sup>, Józsa Imola<sup>3</sup>**

<sup>(1)</sup> egyetemi docens, <sup>(2)</sup> egyetemi docens, <sup>(3)</sup> PhD-hallgató

Szent István Egyetem, Gödöllő

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

Email: [Rudnak.Ildiko@gtk.szie.hu](mailto:Rudnak.Ildiko@gtk.szie.hu), [Komor.Levente@gtk.szie.hu](mailto:Komor.Levente@gtk.szie.hu), [Jozsa.Imola@gtk.szie.hu](mailto:Jozsa.Imola@gtk.szie.hu)

**Absztrakt**

Egy oktatási intézményben, a Szent István Egyetemen, multikulturalitással foglalkozó, az oktatók számára szervezett tréning elméleti és vizsgálati eredményeit tárjuk fel. Aktualitását a növekvő külföldi hallgatói létszám szolgáltatja, ami nemcsak az angol nyelven oktatott tanórák számának növekedését jelenti, hanem az intézmény humán erőforrásának megfelelő felkészítését is. A tréning elemzése után javaslatokat teszünk a felmerülő problémák enyhítésére, a sokszínűség előnyé formálására, a multikulturalizmusban rejlő lehetőségek kiaknázására.

**Abstract**

We have explored the theoretical and test results of a multicultural training organized for teachers of an educational institution at Szent István University. Actuality provides a growing number of foreign students, which means not only an increase in the number of classes taught in English, but proper preparation of the human resources of the institution as well. After analyzing the training we propose to all eviate the problems, forming the diversity advantage, exploit opportunities inherent in multiculturalism.

**Kulcsszavak**

multikulturalitás, interkulturális kompetencia, beilleszkedés, befogadás, kulturális sokk, etnocentrizmus, etnorelativizmus, kulturális Johari-ablak, csapatépítés, oktatói tréning

**JEL besorolás: A23**

**Bevezetés**

A továbbképzés egyik divatos módját, a saját tapasztalaton alapuló tréninget, manapság az üzleti szférához szokás kapcsolni, holott hatékonyságát tekintve szinte minden szegmensben megállja a helyét. A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudománya Kara az elsők között volt, ahol tréning jellegű tantárgyak kerültek be kezdetben a távoktatási, majd a levelező

és nappali tagozat képzési tanrendjébe. Mára már elképzelhetetlen, hogy a hallgatóink akár alap- vagy mesterszakon ne találkoznának személyiségfejlesztő, kommunikációs, pályaorientációs, konfliktuskezelő, tárgyalástechnikai stb. tréning jellegű tantárgyakkal, amelyek többek között készségeik fejlesztésében, önértékelésük növelésében, beilleszkedésükben segítik őket. A mostani kezdeményezés azonban nem a hallgatókat célozta meg, hanem az oktatókat.

Az interkulturális, multikulturális, nemzetközi, kultúraközi (hogy csak a magyar nyelvű elnevezéseket említsük) tréningek célcsoportjait vizsgálva kiderül, hogy főleg külföldiek jelentkezését, részvételét várják a tréningsszervezők. Jelen esetben a résztvevők magyar állampolgárok, egyetemi alkalmazottak, akik a kar által meghirdetett angol nyelvű képzésekben vállaltak, ill. vállalnak aktív szerepet. Tehát nem a piaci szféra külföldi üzletemberei vettek részt ezen az eseményen, hanem azok a kari oktatók, akik egyre több tantárgyat – és szerencsére egyre több külföldi hallgatónak – tanítanak angol nyelven.

Ezen multikulturális tréning a befogadó kultúra oldaláról vetette fel azokat az aktuális problémaköröket, amelyekkel mind a hallgatók, mind az oktatók folyamatosan találkoznak interakcióik során.

### **Anyag és módszer**

Az oktatói továbbképzés módszereként **a tréninget** határoztuk meg, hiszen a strukturált gyakorlatok révén a saját élményű tapasztalatszerzés az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készségeket egyaránt serkenti. A tréning szó a humán erőforrás fejlesztése kapcsán gyakran elhangzik, viszont a jelentése, az értelmezése sajnálatos módon egyáltalán nem egyértelmű. Sőt!

„A tréning olyan, alapvetően készségfejlesztésre irányuló, csoportos fejlesztő módszer, amelyen a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalati tanulás révén új ismeretekhez jutnak önmagukról, másokról, különböző helyzetekhez való viszonyulásaikról. Ehhez eszközként különféle játékokat, szituációs és szerepgyakorlatokat alkalmaznak a tréningek vezetői, amelyeket feldolgoznak, a résztvevők egymásnak visszajelzéseket adnak, működnek a csoportdinamika törvényszerűségei... A tréning nem viszi végig a folyamatokat, csak beindítja azokat, és a résztvevőknek maguknak kell e folyamatokon tovább dolgozni a hétköznapi élethelyzeteik során. (Légrádiné Lakner, 2006:61) Tehát nem a végleges lezárás volt a didaktikai cél, hanem egy határozott mezsgye kijelölése, olyan értelmezési keret lehetőségének bemutatása, ami támogatja az oktatókat a saját elgondolásuk kialakításában.

A tréning ugyanakkor „információs termék”, amely a termelődése során el is fogyasztódik. „Az információszerzés szempontjából szokás megkülönböztetni az ún. keresési és tapasztalati javakat. Míg az előbbieknél a hasznosságról, a javak tulajdonságairól, jellemzőiről, minőségéről a fogyasztó ex ante, azaz előzetes próba, keresési folyamat révén szerezhet be információkat, addig a tapasztalati javaknál a hasznosság, minőség megítélése csak utólagosan, ex post, fogyasztási tapasztalatok útján történhet meg, ezért a preferenciák a fogyasztás során alakulnak ki.” (Tirole, 1988)

### **A tréningtervezés**

A tréningtervezés számtalan intuitív elemet tartalmaz, és inkább trendnek, szándéknak foghatjuk fel, mint tényleges tanórai tervezésnek. Számtalan iskola előírja a tematikus terveket, amelyek az iskolarendszerű képzés óratervéhez hasonlatosak. Természetesen ez a forma is

lehetséges, ugyanakkor minimális gyakorlattal rendelkező tréner is tudja, hogy ha a csoport vezeti a folyamatot, akkor az időfelhasználás csak indirekt módon befolyásolható. A tréning tervezése során a térrács – tervezés metódusát alkalmaztuk, vagyis a résztvevői élményt/tanulást az alábbi térrács vezeti:

1. tengely: az egyén/a személyiség dimenziója. Aldimenziók: érzékelés, észlelés, figyelem, gondolkodás, érzelmek, tanulás, emlékezés, cselekvés/tevékenység stb.
2. tengely: a csoport dimenziója. Aldimenziók: csoportfejlődés (az alakulástól a csoport elhagyásáig), csoportdinamika (az explorációtól a mi tudat motívumig), a kommunikáció mennyiségi és minőségi aspektusai, a feladathelyzet a problémaérzékeléstől az ellenállások kezelésén keresztül az eredménytulajdonításig, a csoportszerepek (szerepfelvétel, szerepküldés, identifikáció, ütközések stb.)
3. tengely a feladatok és értelmezések dimenziója, vagy más szóval a módszertan, módszer és eszköz része (lásd. a program)
4. tengely a résztvevői létszám. Itt jeleníthető meg a kiscsoportos munka, a klasszikus diád, triád szerkezet, ill. ezek folyamatos egymásba alakulása is.

### Tartalmi tervezés

A tudás megmaradásának piramisa alapján a különböző tanulási technikák során az alábbi megmaradási arányokkal számolhatunk:



*1. ábra: A tudás megmaradásának piramisa*

*Forrás: National Training Laboratories, Bethel Maine*

Mivel a tréning módszer egyik legfontosabb sajátossága, hogy a résztvevő, főleg felnőttek tapasztalata, intelligenciája, motivációja gyors és hatékony eredményekhez vezet, így természetes volt számunkra, hogy az egyetemi oktatók szakmai hátterére, tudására, ismeretük széles tárházára alapozzuk a képzést.

Az előkészületek során meghatároztuk azokat a témaköröket, amelyeket elengedhetetlennek tartottunk, majd a tréning időkeretéhez alkalmazkodván egyre szűkítettük a vizsgálandó kérdéseket, ugyanakkor már ebben a fázisban szükségesnek éreztük a későbbi továbbképzés folytatását, az igények összegyűjtése utáni speciális kurzusok szervezését.

Elsőként a kultúra, és a hozzá kapcsolódó meghatározások, elméletek hihetetlenül sok és szerteágazó halmazából szűrtük ki a tréningen felvetendő témákat. A kultúra fogalma igen

szerteágazó. Többféle okból mi elsősorban Feischmidt (1997) definícióját tartottuk szem előtt. „Az ember fennmaradásában, fejlődésében a génkészlet hordozta biológiai reprodukciós képességek mellett a másik meghatározó tényező az volt, hogy az emberi közösségek meg tudják alkotni önmagukat, azaz az ember rendelkezik a kultúrateremtés képességével. A kultúra az a mód, ahogy a sajátos történelmi és anyagi feltételek között cselekvő egyes társadalmi csoportok megalkotják saját magukat.”

A kultúra két legjellemzőbb tulajdonsága Feischmidt (1997) szerint az eredendően társadalmi jelleg és a csaknem határtalan változatosság. A kultúrateremtő képesség nem az egyén által öröklődik, hanem a kollektív társadalmi élet egyik jelensége és kooperatív emberi és társadalmi újratermelődés kíséri. Szinte határtalan azon csoportoknak, hálózatoknak és viszonyoknak a száma, amelyek saját kulturális identitást képesek létrehozni.

A **kulturális aszimmetria** azért megvitatandó terület, mert az aszimmetria dominanciáját aligha lehet nem észrevenni. Hannerz (2005) megállapítása szerint a világ kulturális központjai nem esnek egybe a politikai és gazdasági centrumokkal, és „jobb rálátásunk lesz a kultúra globális áramlataira, ha azokat négy szervezeti keret: az állam, a piac, az életforma és a mozgás értelmezése szerint, valamint az ezek közti kölcsönhatás által tekintjük át.”

Klaudy (2012) úgy véli, a kulturális aszimmetria nem egyszerűen a kultúrák közötti különbségeket jelenti, hanem a kultúrák közötti kommunikáció egyirányúságát: az egyik kultúra kibocsátó, a másik befogadó jellegű. Mindenestre érdemes feltérképeznünk a saját helyzetünket a külföldi hallgatók hosszabb távú befogadása kapcsán: a képzeletbeli kulturális szimmetriatengely milyen irányban, milyen erővel tolódik el.

Az **interkulturális kommunikáció** az idegen nyelvi kommunikációhoz hasonlóan csak a gyakorlatban, hosszas tanulási folyamat során sajátítható el. Ebben a folyamatban nagy szerepe van a visszacsatolásnak, vagyis az egyes jelekre, jelzésekre kapott reagálásnak. A tanulási transzfer jelenségét a kultúrára alkalmazva az alábbi négy "kulturális ismeret-kezelési minta" szemlélteti:

- *Pozitív transzfer*: amikor a mindkét kultúrában megtalálható szituációkra, jelenségekre, jelzésekre adott reagálás azonos, tehát átvihető a másik közegre
- *Negatív transzfer*: a két kultúra nem azonos módon reagál ugyanarra a jelzésre
- *Küldői kudarc*: a saját kultúrában adott jelzések az idegen kultúrában nem fordulnak elő, ezért a másik kultúra nem ismeri fel a jelzés üzenetfunkcióját, és nem történik meg a reagálás
- *Fogadói kudarc*: az idegen kultúrában előforduló jelzéseket a másik fél nem ismeri, nem tudja értelmezni (Hidasi, 2004:37-38)

Hoops (1981) szerint "... az interkulturális ismeretek fejlesztésében a kritikus tényező nem az, ki milyen mélységig ismeri az egyes kultúrákat, hanem az, hogy milyen mértékben sajátította el az interkulturális ismeretszerzési folyamatot, a kommunikációt és a kapcsolattartást."

Az interkulturális kapcsolatok minőségében fontos szerepe van az egyének **interkulturális kompetenciájának**. Az a személy, aki ezekkel a kompetenciákkal bír, többnyire tisztában van az etnocentrizmus, a sztereotípiák és a diszkrimináció fogalmával is. Ugyanakkor azt is mindenkor szem előtt kell tartani, hogy az egyének meglehetősen eltérő alkalmassággal rendelkeznek az új kulturális környezetbe történő beilleszkedéshez.

A kilenc elengedhetetlennek tartott **beilleszkedési kompetenciaelem** a következő (Schneider – Barsoux, 1997:163-167; Rudnák, 2010:56-57):

- *Kapcsolatteremtő készség:* az egyén nyitott, kommunikatív, könnyen teremti kapcsolatokat, és jól is kezeli azokat; a konfliktushelyzeteket konstruktívan képes kezelni, ugyanakkor nem fél a megmérettetésektől. Örömmel és aktívan kiveszi részét a mindennapi és speciális közösségi programokból. A fejlett interperszonális készség segíti az egyént a befogadó ország társadalmi életébe való beilleszkedésében, a barátkozásban és a személyes kapcsolatok kiépítésében.
- *Nyelvi készség:* a nyelvhasználó mit tud kezdeni a nyelvvel egy-egy szituációban, mit tud magáról a nyelvről, annak struktúrájáról, szókincséről, történetéről. A négy alapvető nyelvi készség: a beszéd, a beszédértés, az olvasás és az írás.  
Természetesen a különböző szintek más-más nyelvtani ismereteket, szókincset feltételeznek, ugyanakkor a folyékonyság, a nyelvtani pontosság, az árnyalt kifejezőkészség, a stílus, a kiejtés és sok egyéb részterület sem elhanyagolandó a nyelvi készség értékelésekor. A fejlett nyelvi készség nem csupán a kapcsolatteremtésben fontos. Abefogadó kultúra által használt nyelv tudásának a praktikumon kívül gesztusértéke van.  
A helyi nyelv bármilyen fokú elsajátítására tett erőfeszítés utat nyit a befogadó nemzettel való kommunikációra és kapcsolattartásra. A makacs vonakodás egy másik nyelven történő kommunikációtól káros is lehet, mivel a megvetés jelét láthatják benne. (Brein – David, 1973)
- *Kulturális kíváncsiság:* a külföldi élet és munkavállalás/tanulás motivációja. Olyan személynek sikerül igazán a beilleszkedés, aki valójában kíváncsi is más kultúrákra. Aki a saját kultúráját ismeri, szereti, az másé iránt is lelkesen érdeklődik. Amennyiben családtagok is kitelepülnek, az ő új kultúra iránti nyitottságuk, kíváncsiságuk, ill. ezek hiánya nagymértékben befolyásolja a család kinti helyzetét, komfortérzetét.
- *Bizonytalanság tolerálása:* nem kellő mennyiségű, megbízhatatlan és/vagy egymásnak ellentmondó információ birtokában, a körülmények hirtelen és váratlan megváltozásával, ill. a helyiek kiszámíthatatlan viselkedése és reakciója esetén is cselekedni, dönteni kell. Akinek fejlett ezen készsége, tisztában van azzal, hogy az különbözőségekből eredő félreértésekkel számolni kell, hiszen az idegen kultúrában szinte semmi sem magától értetődő, így képes az ösztönös alkalmazkodásra. A fejletlen készség, azaz az alkalmatlanság felerősíti a dogmatikus gondolkodást és a merev magatartást.
- *Rugalmasság:* a befogadó kultúra szokásrendjéhez való alkalmazkodás, ugyanakkor a saját, korábban jól bevált módszerek ideiglenes elhagyása, ha azok használata súrlódást, sikertelenséget jelent, nem pedig mindenáron való megtartásuk. Szoros kapcsolatban van a bizonytalanság, félreérthetőség, ill. a meg nem értés elfogadásával, így akinek ezen készsége fejlett, képes gyorsan és hatékonyan kezelni a felmerülő nehézségeket.
- *Türelem és tiszteltetés:* időre van szükség a befogadó kultúrában való tapasztalatszerzésre, ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy egyes kultúrák „tempója” nagyon eltérő. Nincs jó vagy rossz kultúra, csupán különböző kultúrák vannak. A fejlett készséggel rendelkező egyén tiszteli a másik kultúrát, nem ítélkezik felette. A saját kulturális szemszögéből való értékelésnél tisztában van annak erőteljes szubjektív voltával, így megnyilvánulásaiban ezeket mellőzi.
- *Kulturális empátia:* kultúrák megismerésében az odafigyelés és a nem ítélkező jellegű megítélés segíthet a legjobban, így könnyebben érthetjük meg a másik ember nézőpontját, könnyebben tudunk más bőrébe bújva megsejteni a dolgokat.



- **Erős én-tudat:** egy másik kultúrával úgy érintkezik, hogy nem tart identitásának elvesztésétől. Nincsenek abszolút mércék arra vonatkozólag, hogy mi a jó vagy mi a rossz, kulturálisan mi a helyes vagy mi a helytelen viselkedés. Egy-egy kultúra elemei részben más kultúrák hasonló elemeihez viszonyítva, részben pedig a saját rendszerében betöltött szerepük alapján értelmezhetők. Ebből következően, az, amit az egyik kultúra pozitívnak értékel, egy másik kultúrában, lehet, hogy negatív töltetű. Ez a személet azt sugallja, hogy ne adjuk fel saját kulturális identitásunkat, ugyanakkor érzékeljük a kulturális különbségeket a viszonylagosságuk szem előtt tartásával, vagyis a különbségeket sajátosságként fogadjuk el, amelyek az egyes kultúrák természetes velejárói. (Rudnák, 2010) Ez nem zárja ki azt, hogy valaki egyénileg ne vonzódjék jobban bizonyos más kulturális értékekhez. Akinek fejlett ezen készsége, az önmagával szemben kritikus, nyitott a visszajelzésekre. A kudarcot tanulási tapasztalatként fogja fel, nem pedig narcisztikus sebként, az énképre mért ütésként, vagy önbecsülésének aláásásaként.
- **Humorérzék:** hajlam a tréfálkozásra, ami szellemes megnyilvánulásokban fejeződik ki. A kapcsolatépítő és a beilleszkedési mechanizmus szintjén egyaránt fontos. A fejlett humorérzékkel bíró egyén képes csökkenteni a frusztráció érzését, ill. oldani a feszültséget. Fontos azonban a körültekintő figyelem: ami az egyik kultúrában humoros, az a másokban sértő is lehet. A humornak nagy ereje van a kultúrák közötti kapcsolatépítés megkönnyítésében vagy megsemmisítésében. (Schneider – Barsoux, 1997; Rudnák, 2010)

**Az interkulturális érzékenység** fejlesztésére és az interkulturális kompetencia kialakítására világszerte több módszertani kutatást végeztek, és hoztak létre fejlesztési modelleket, melyek közül kiemelkedik Milton J. Bennett (1993) fejlesztési modellje.

Az interkulturális kompetencia kialakulásának folyamatát két fázisra osztotta: az első az *etnocentrikus* fázis, amikor valaki saját kultúráját tartja mérvadónak, és úgy véli, hogy ezt mások is így gondolják. A saját kulturális rendszerünkből való kiindulás irányt ad, de egyben be is határolja és megszabja a viselkedésünket, gondolkodásmódunkat, érzelmeinket és viszonyulásainkat. Ezen a fázison belül megkülönböztethetők fokozatok, amelyek a kulturális különbségek tagadásától egészen azok jelentőségének a minimalizálásáig terjednek. (Hidasi, 1998) Az etnocentrizmus gyakran nem csupán félreértések, hanem komoly konfliktusok forrása, összeütközések kiindulópontja is. A cél, hogy egy másik kultúrában szerencsét próbáló legalább az alkalmazkodás szintjére eljusson. A tapasztalatok szerint az elfogadási szintre jutás már pozitívnak tekinthető, bár az etnocentrikus fázisba való visszatérés is gyakori jelenség. A második fázis az *entnorelatív* fázis, amikor valaki a viszonylagosság szem előtt tartásával szemléli a kulturális különbségeket. (Konczos-Szombathelyi, 2008:65) Bár, az utolsó fázis, az integráció már további kérdéseket vet fel, az ebbe a fázisba eljutók megítélése nem egyértelmű.

#### 1. táblázat: Milton J. Bennett (1993) 13 stációs kulturális érzékenységi modellje

Az etnocentrikus fázis és fokozatai	
1. TAGADÁS	A. Izoláció
	B. Szeparáltság
2. VÉDEKEZÉS	C. Lenézés
	D. Felsőbbrendűség
	E. Önlebecsülés
3. MINIMALIZÁCIÓ	F. Fizikai univerzalizmus
	G. Transzcendens univerzalizmus

Az etnorelatív fázis és fokozatai	
4. ELFOGADÁS	H. Viselkedési relativizmus
	I. Értékre relativizmus
5. ALKALMAZKODÁS	J. Empátia
	K. Pluralizmus
6. INTEGRÁCIÓ	L. Kontextus-minősítés
	M. Konstruktív marginalizálódás

### Eredmény és értékelés

A két egynapos tréningen 26 fő (14 + 12) vett részt önkéntes jelentkezés alapján, a helyszínt, a bekészítést, a tréneri munkát a kar biztosította. A lehetséges 40 fő részvétele 65%-os volt, bár 7 fő jelezte, hogy elfoglaltsága miatt nem tud jönni. A felhívásra tehát 82%-uk, azaz 33 kolléga reagált.

A résztvevők nemét tekintve a nők voltak valamennyivel többen (13 – 11, azaz 58% - 42%). Az életkor és beosztás meglehetősen széles skálát mutatott: idősödő akadémikus és pályakezdő fiatal oktató egyaránt jelentkezett.

A kari vezetés és a résztvevők elvárásai nem teljesen fedték egymást. Míg a vezetés célja inkább a multikulturalizmus többoldalú megvilágítása, a kulturális különbségekből adódó félreértésekre, súrlódásokra való felkészülés volt, addig a résztvevő oktatók inkább az eddigi tapasztalatok megbeszélését, az oktatáshoz kapcsolódó konkrétumok (tananyag, vizsgáztatási mód, egységes követelmény, nyelvismeret stb.) tisztázását várták. Mindkét fél célul tűzte ki egymás személyiségének, tevékenységének jobb megismerését, munkakapcsolatok kiépítését. A kulturálisan sokszínű csoport megfelelő működése egyrészt a csoporttagok hozzáállásától függ, és mivel ez az adott csoport az egyetemen szerveződik, a mi feladatunk oktatóként, hogy biztosítsuk számukra a magas teljesítőképességhez szükséges feltételeket, kísérik figyelemmel a csoportkohéziót, fókuszálunk a csoportdinamikára, és amennyiben szükséges, segítsük a helyes irány, az együttműködéshez elengedhetetlen viselkedést, a súrlódások megoldását a csoporttagok, azaz a külföldi, különböző kulturális háttérrel rendelkező hallgatók között. Másrészt mi magunk is a multikulturális környezet szereplőjévé válunk a csoport oktatása révén, így egyénileg is felelősséggel tartozunk a saját kompetenciáink fejlesztéséért. A tréning célja tehát a közös élmények alapján történő egyén interakciós folyamatok érzékenyítése, a kommunikációs készség fejlesztése.

A T-csoport szerződéskötését, ill. a tréning szabályainak átbeszélését követően az ismerkedést Péter-Pál gyakorlattal kezdtük. Mindegyikfeladat kulcsfontosságú volt: a szabályok tisztázása azért, mert többen még nem vettek részt tréning jellegű foglalkozáson, sőt, a jelentkezési folyamatkor olyan üzenetet is kaptunk, hogy bár nem tud az oktató megjelenni, de majd az ott levő kollégák jegyzetelnek, és beszámolnak a tréningen elhangzottakról. Az ismerkedés fontosságával pedig ott szembesültünk: annak ellenére, hogy évek óta dolgozunk ugyanabban az intézményben, a név és beosztás kettősén kívül nem sokat tudunk egymásról. A 3 + 1 irányított kérdés általi bemutatás mindenki számára hasonló feltételeket biztosított, így az életkorból, szakmai tapasztalatból eredő aránytalanságot kikerültük, az egyéniséggel kapcsolatos információt pedig bővítettük.

A kulturális aszimmetria kérdésének feldolgozását egyéni feladatmegoldással kezdtük: olyan országok nevét osztottuk ki a résztvevőknek, ahonnan elsőéves hallgatókat várunk. A feladat a kulturális hagyományok elkészítése volt. (A listán többek között Gambia, Szudán, Uganda, Nigéria, Szomália, Koszovó, Örményország, Banglades, Grúzia volt.) Két perc elteltével

kommunikálhattak egymással, így az információáramlás elindult. Egyértelműen kiderült, hogy az egybegyűltek bár hatalmas potenciált képeznek, magányosan a feladat megoldására nem alkalmasak, a közös munka viszont a kezdeti döbbenetet, a „hózzánemértés” érzését is gyorsan feledteti.

A leendő hallgatók neve és hazájuk párosítása a 3-4 fős csoportokban komoly fejtörést jelentett. Elméletek, érvek születtek egy-egy párosítás mellé, amelyek több esetben kevésbé bírtak tudományos alappal. Az eredményesség 50% körüli lett, és az utólagos, nemek szerinti szétválogatáskor is bizonytalanság volt a jellemző. Az aszimmetrikus tudás tipikus esete: két kis ország sokkal kevesebbet tud a másikról, mint egy gazdasági, politikai nagyhatalom kultúrájáról.

A következő feladat a kulturális Johari-ablak elkészítése volt, az újonnan kialakított kiscsoportok a magyar kulturális profilt állították össze, majd prezentálták. Bár az önismereti ablakot a kollégák nagy nem csupán ismeri, hanem használja is, a bővített, azaz a kulturális változatot röviden ismertetni kellett. Kiderült, hogy a saját kultúra jellemzése sokkal nehezebb, mint egy másiké. Minél többször vagyunk távol tőle, annál inkább képesek vagyunk reálisan látni. A kitöltéshez a sztereotípiákat is segítségül hívták, bár az egyetértés ezekkel kapcsolatban sem volt teljes. A Vak és Zárt ablak tartalma a nagycsoportos megbeszélések során izgalmat keltettek, érték- és véleményütközések föltanúi lehettünk.

Egy humoros jégtörő gyakorlatot követően tréneri előadás hangzott el a beilleszkedési és befogadási kompetencia elemekről, majd kiscsoportos formában fontossági sorrendet kellett kialakítani az elemek között, megfelelő indoklással. Két beilleszkedési kompetencia elem, a nyelvi készség és a rugalmasság, szinte mindegyik csoportban az elsők között szerepelt, a harmadik hely azonban változatos képet mutat: kapcsolatteremtő készség, erős én-tudat, kulturális empátia, ill. kíváncsiság.

Az előző gyakorlatban elhangzott esetek, kritikus szituációk – itthoni, külföldi helyszíneken, ill. hazai és külföldi szereplőkkel egyaránt – megalapozták a következő blokk témáját, ami az etnocentrizmus – etnorelativizmus kérdéskörét foglalta magában.

Többoldalú megközelítések hangzottak el, szó esett a magyar hallgatók, az oktatók, a külföldi hallgatók, a magyar környezet szemszögéből látott, tapasztalt viselkedésekről, esetekről. A bennetti kulturális érzékenység stációinak megvitatása nagy erőpróba volt résztvevőnek, trénernek egyaránt: először is önvizsgálatot jelentett, majd az egyéni konklúziót a többiekkel megosztani, ill. kitekinteni az oktatói, kutatói csoportokban végzett tevékenységekre, viselkedésekre.

A tréning utolsó szakmai része „brainstorming” formában valósult meg: kulcsszavakat írtunk fel cédulákra a külföldi hallgatók oktatásával kapcsolatos tapasztalatainkról, személyenként 3-5 darabot, majd elhelyezve egy közös felületen, mindenki kiválogathatta a számára gondolatébresztőket, és megindult a fórum. Többek között ilyen feliratokat láthattunk: blokkosítás vagy heti rendszeres óratartás; óraelmaradás – órapótlás; hiányzások száma – késés; órapótlás és módjai; beadandó vagy vizsga; vizsgáztatás; írásbeli – szóbeli; vizsgahelyszín: BKH – Gödöllő – nagykövetségi épület; egyéni tanrend; szakdolgozat – diplomadolgozat követelményei; egységes követelményrendszer. Nagycsoportos formában dolgoztunk, egymásnak átadva a szót, de a kiegészítésekkel, történetekkel fűszerezett közel két óra így is gyorsan eltelt.

## Következtetések és javaslatok

A **multikulturális tréning** hozzájárult, hogy a kar oktatói a tréning módszert megismerjék, az eredményességét igazolják. A későbbiekben pedig hasonlóan nyitottan, de már tudatosan jelentkezzenek a következő továbbképzésekre.

Az egymás jobb megismerésének megvalósulását nagyon könnyen bizonyíthatjuk: a tréninget követő napokban szinte lelkesedéssel, a tréningre utaló közös élmények felelevenítésével üdvözlöttük egymást. Reményeink szerint az együttműködésünk is gördülékenyebbé válik a személyes ismeretség, a tréningen „megtalált” közös pontok által.

Az, hogy a sokszínűség előny, ne pedig hátránylegyen a munkánk során, a multikulturalitáshoz való viszonyunk függvénye a továbbiakban. Világosan kiderült, hogy azok a kollégák, akik családjuk révén, kora gyermekkoruk óta részesei más kultúrának is, sokkal elfogadóbbak, kevésbé stresszesek, a váratlan helyzeteket lazábban kezelik.

A **kulturális aszimmetria** esetében a kollégák átértékelték a külföldiek számára tartott előadások tartalmát. Persze nem szakmai szempontból, hanem olyan kultúrafüggő utalások szempontjából, amelyeket az érkezők nem ismerhetnek. Sok, a magyarok számára magától értetődő dolgot újra kell gondolni. Például, ha utalok egy magyar megyére, történelmi eseményre, hősre, lehet, hogy nem érem el a kívánt hatást, mert a külföldi hallgató nem ismeri.

**Javaslat**, az itt tartózkodásuk során ismertessünk meg velük minél több földrajzi helyet, történelmi eseményt, kulturális, művészeti értéket – akár előadás, akár tanulmányutak révén. Az érdeklődésüket leginkább akkor tudjuk megtartani, ha mi magunk is befogadóak, kíváncsiak vagyunk az ő kultúrájukra.

**Javaslat**: szervezzünk olyan eseményeket, ahol a hallgatók bemutathatják a saját értékeiket. Mi is tudjunk meg minél többet egy-egy adott kultúráról, országról, az esetleges kapcsolódó nemzetközi aktualitásokat pedig beszéljük meg.

Ugyancsak motiváló tényező a hallgató nevének ismerete. Kézenfekvő lehetőség, mégsem használjuk ki eléggé. Tény, hogy odafigyelést, tanulást igényel az idegen nevek elsajátítása, de megéri! Memorizáljunk! Ha érzik a törődésünket, a teljesítményük lesz az igazi visszacsatolás.

A **kulturális Johari-ablak** olyan módszertani segédeszköz, amely egymás kultúrájának megismeréséhez nyújt segítséget, képes elindítani a két kultúra közötti interakciót. A közös pontok megkeresése, ezek közül a pozitívak megerősítése jó alapot jelent a későbbi együttműködésre. **Javaslat**: kulturális Johari-ablak közös kitöltése külföldi és magyar hallgató által, ami a magyar befogadó kultúra számára fontos visszajelzést nyújt a Vak területről, és ezen információ birtokában a hiányosságok pótlására, további fejlesztésekre is.

A beilleszkedési **kompetencia elemek** közül a nyelvi készségnek kiemelt szerepet tulajdonítottak a résztvevők, ugyanakkor a nyelvismeret bizonyos szintű megléte még korántsem elegendő. Hangképzési, tudásbeli, terminológiai különbségek tapasztalhatók, amiket folyamatosan orvosolni kell. Míg az első kettő nyelvtanári feladatként kiosztható, az egységesen használt szaknyelv a tárgy oktatójának felelőssége.

**Javaslat**: a tárgyhöz kapcsolódó terminológiai szótár készítése. Az előadások azzal kezdődjenek, hogy tisztázzák az ott elhangzó szakkifejezések jelentését.

A közmondás, miszerint, „Ha Rómában vagy, tégy úgy, ahogy a rómaiak”, vajon még mindig megállja-e a helyét, lehet-e irányadó egy új környezetbe való beilleszkedéskor. Vannak bizonyos kulturális elemek, amelyek alapvető illemszabályokhoz kötődnek, amelyek betartása inkább javasolt az érkezőnek a zökkenőmentes és sikeres alkalmazkodáshoz. Ugyanakkor nem várható el, hogy minden egyes kultúrára, annak speciális sajátosságaira tekintettel legyünk, szükség van egy általános viselkedési szabályrendszerre, ami egyaránt elfogadható a beilleszkedő és a befogadó kultúra számára.

Az egyes kompetencia elemek fejlesztése egyéni feladat, az oktató felelőssége abban merül ki, hogy ezen elemek meglétét, folyamatos karbantartásának fontosságát tudatosítsa a hallgatókban, ill. a munkatársaiban.

A kulturális érzékenység, az **etnocentrikus, ill. etnorelatív szemléletmód** felismerése, az idegenség, az előítéletesség definiálása, a különbözőség kezelési módjainak megismertetése, majd tudatos használata egyértelműen elfogadott közös célunk, ugyanakkor abban is egyetértés született, hogy ezen fejlesztendő elemek az egyetem falain belül kézzelfoghatóbban és pozitívabban vannak jelen, mint a védett egyetemi környezeten kívül.

A fórumon elhangzott, az **oktatási tapasztalaton alapuló tanácsokat, javaslatokat** összegeztük, és továbbítottuk a kari vezetés felé. Sok megoldandó feladatot határoztunk meg, ezek közül is az egyik legfontosabb a következő: mivel az angol nyelvű képzésnek azonosnak kell lennie a magyar nyelven folyó oktatással, a tananyag, ill. a vizsgatételek, államvizsga tételsor is ugyanaz. A fő gond, hogy nem magyar hallgatók tanulnak angolul, hanem külföldiek, tehát a tananyag nem lehet tükörfordítása a magyar variációnak.

A külföldi multikulturális csoport igényeit, hozott tudását, ismeretanyagát figyelembe véve kell kialakítani az adott segédleteket. Ehhez, és a további tárgyi szinkronizáláshoz, az egységes követelmények közös kialakításához további egyeztetésekre, együttműködésre lesz szükség.

A kulturálisan sokféle csoportok korrekt működtetése a szervezetnek (egyetem, kar) előnyt és hasznot, az oktatóknak kihívásokkal, sikerekkel, újszerű megoldásokkal teli, a különbözőség tiszteletéből táplálkozó kreatív fejlődést jelenthet.

Az egyetemi oktatók a tréning módszer által betekintést nyertek a kulturális beilleszkedést segítő kompetencia elemek tárházába, foglalkoztak a kulturális sokk csillapítására szolgáló módszerekkel, az etnocentrizmus, ill. etnorelativizmus jellemzőivel, hogy munkájukban a felmerülő kulturális különbségeket képesek legyenek kezelni, a konfliktusokat megbeszélni, feloldani.

A tréninggel, reményeink szerint több, a későbbiekben jelentkező kellemetlenséget, feszültséget, konfliktust sikerült megelőznünk, és a sokszínű környezetben alkalmazandó viselkedésformákat elsajátíttatnunk.

## Hivatkozás

1. Bennett, M.J. (1993): Towards a developmental model of intercultural sensitivity In R. Michael Paige, ed. Education for the Intercultural Experience. Yarmouth, ME: Intercultural Press, ISBN 0-912736-25-9

2. Brein, M. – David, K. H. (1973): Improving Cross-cultural Training and Measurement of Cross-cultural Learning. Vol. 1. Denver, Center for Research and Education, ISSN 1443-1475
3. Feischmidt M. szerk. (1997): Multikulturalizmus. Osiris Kiadó, Bp., p.121, ISBN 9638638753
4. Hannerz, U. (1992): Kulturális komplexitás. Tanulmányok a gondolkodás társadalmi szerveződéséről című művéből. (Cultural Complexity: Studies in the Social Organization of Meaning. Columbia University Press, 1992, New York) In: Kisebbség-kutatás. 2005.1. szám, ISSN 1588-0893
5. Hidasi J. (2004): Interkulturális kommunikáció. Budapest, Scolar Kiadó, ISBN 9789632440699
6. Holmstrom, B. – Tirole, J. (1989): The Theory of the Firm. In Schmalensee & Willig, Handbook of Industrial Organization, North Holland, ISBN-13: 978-0-691-12556-2
7. Hoops, J. (1981): Analyzing Diversity in Journalism Instruction: A Critical Race Theory Case Study, pp.87-100., International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations. ISSN 1447-9583 (Online)
8. Kirkpatrick, D. (1975): Evaluating Training Programs. San Francisco, Berrett-Koehler, ISBN 0-7506-7601-9
9. Klaudy K. (2012): Nyelvi és kulturális aszimmetria a reáliák fordításában. Reáliák – a lexikológiától a frazeológiáig. Értelmezések és fordítási kérdések. A Modern Filológiai Társaság éves konferenciája. ELTE BTK, Gólyavár, 2012. június 20-21., ISBN 978-963-312-164-1
10. Konczos-Szombathelyi M. (2008): Kommunikáló kultúrák. L'Harmattan Kiadó, ISBN 9789632361369
11. [Kulturak@kontextusok.kommunikacio](mailto:Kulturak@kontextusok.kommunikacio) (2007): Hidasi J. (szerk.) Perfekt Kiadó, Budapest, ISBN 9789633947173
12. Légrádiné Lakner Sz. (2006): Tréning módszer a felsőoktatásban. In: Tudásmenedzsment, VII. évfolyam, 1. szám 2006. április, 60-66.p, ISSN 1586-0698
13. Petró K. (2000): A kultúra fogyasztása: élmény és szenvedély, avagy adalékok a kultúra menedzseléséhez. Vezetéstudomány, 2000. 12. sz. p.17., ISSN 0133-0179
14. Rudnák I. (2010): A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében. PhD-értekezés. Szent István Kiadó, Gödöllő
15. Schneider, S. – Barsoux, J. (1997): Managing Across Cultures. Prentice Hall, 267-310.p., ISBN-13: 978-0-13-272220-9
16. Tirole, J. (1988): The Theory of Industrial Organization. The MIT Press, ISBN 9780262200714
17. Torgyik J. (2005): Fejezetek a multikulturális nevelésből. Eötvös József Könyvkiadó, Bp., ISBN 963 7338 26 8.

## INTEGRÁLÓDIK-E AZ EU?

## IS THE EU INTEGRATING?

Varga Zoltán

PhD hallgató

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

E-mail: [zvarga@miau.gau.hu](mailto:zvarga@miau.gau.hu)

## Összefoglalás

Ezen tanulmány elsődleges célja, demonstrálni, hogy olyan (hétköznapi értelemben) nem matematizálható fogalmakra, mint a kultúra és a kulturális integráció létezik módszertan, amely mérhetővé teszi az absztrakt jelenséget (multikulturalitás). Így a változások mértékét is mérhető eredményként képes előállítani. Az így kapott változások eredményei pedig alapját képezhetik olyan új döntéstámogató rendszerek felállításának, amelyek segíthetik – jelen esetben – a részek az egészhez történő közelítését.

**Kulcsszavak:** hasonlóság, kultúra, data-driven policy making, szakértői rendszer, iránytartás

## Abstract

The aim of this study is to demonstrate the existence of a methodology which is able to measure – and calculate – definitions like culture and cultural integration. So the rate of change is also measurable. The results gained by this way could be the baseline of a decision support system, what is able to help – in this particular case – the approximation of parts to the whole.

**Keywords:** similarity, culture, data-driven policy making, expert system, converge

## Bevezetés

Kulturális szempontból Európa egységesebb volt a középkorban. A közös nyelv a latin, bár csak a tanult régeitek beszélték, a jelenleg ismert határ fogalma pedig lényegében ismeretlen volt. A közös identitást a kereszténység adta. „*A keresztény középkor Európájában több állam állt Európa földjén mint ma, de Európa egységesebb volt, határai nyitottabbak voltak mint ma.*” (forrás: Csihák György, 1994) A vallásból sok ünnep, hétköznapi szokás, végső soron egy általánosabb érvényű gondolkodásmód származott. A viharos XX. század ezt a fajta közös világnézetet alaposan rontotta. A kapitalista és a szocialista világrend kialakulása lényegében elemi szintre bontotta le a különbséget: Kelet és Nyugat, Mi és Ők. Ez az egyszerű, de mégis nagyon meghatározó elválasztás, pontosan azt célozta, hogy a korábban egységesebb európai kultúra, és persze gazdaság a világrendi központok felé tolódjon. „*A Marshall-terv aztán a szocialista blokk nélkül is sikeresen megvalósult, miközben ellentmondásos fogadtatásával megmutatta, hogy Európa végzetesen kettészakadt.*” (forrás: Tarján M. Tamás, 1997) Ezáltal Kelet és Nyugat-Európa más-más fejlődési úton indult el, mind gazdasági, mind pedig kulturális téren. „*Kelet-Európa sok tekintetben csak a Nyugat után kullogott, követője vagy utánzója volt a Nyugatnak, de a hatalmi viszonyokban többnyire nem játszott alárendelt szerepet. Ma talán fel lehet vetni a kérdést: vajon Kelet-Európa fejlődésének a végére értünk-e, s az egyesülő Európában megszűnik-e a különbség Kelet és Nyugat között?*” (forrás: Niederhauser Emil, 1997)



A 2008-ban kirobbant gazdasági válság új törésvonalat hozott létre az Unióban: Észak és Dél. Görögország, Olaszország, Spanyolország, Portugália olyan pénzügyi helyzetbe került, amely védhetetlenül kihat társadalmukra. Ez a leglátványosabban Görögország esetében figyelhető meg. A felsorolt országokra jellemző a magas GDP arányos államadósság, amely megszorító intézkedéseket vont maga után, amely a munkanélküliség növekedéséhez vezetett. Különösen aggasztó, hogy ez a munkanélküliség főleg a diplomával rendelkező fiatal generációkat érinti. (hvg.hu, 2013. 09. 20.) Ennek az állapotnak a tartós fennmaradása könnyedén eredményezheti, a későbbi értelmiségi réteg, így a kutató, fejlesztő szakemberek számának csökkenését is, amely természetesen magával vonzza az oktatói létszám csökkenését is.

A rendszerváltozások és a Szovjetunió felbomlásával a korábban felállított Fal, képletesen és valós értelemben is leomlott, amely megadta a lehetőséget, hogy az európai államok újra egy irányba tarthassanak. Vajon átalakíthatóak-e, és ha igen, akkor mennyi idő alatt, azok a kulturális sokszínűségek, amelyeket a nemzetállamok sokasága hordoz magában., *„Az Eurobarometer felmérései szerint a szorosabb integráció támogatottsága röviddel Maastricht előtt kezdett csökkenni, a szerződés aláírását követően pedig még jobban visszaesett. Mindazonáltal a jelenlegi világpolitikai és -gazdasági helyzetben az európai integrációs folyamat olyan erőket szabadít fel, amelyek megváltoztatják az európai kultúrákat, és új kulturális problémákat idéznek elő.”* (forrás: Lengyel Gy.-Szántó Z., 2005) Vajon van-e kimutatható eredménye az integrációs folyamatoknak?

Ebben a tanulmányban szűrőpróbaszerűen kerültek különböző kulturális tényezőket (munkakultúra, egészségkultúra, oktatáskultúra) leíró változók kiválasztásra, annak érdekében, hogy az idősorok szórását egymással összehasonlítva megállapítható legyen, a különböző értékek iránytartása (közelednek, távolodnak, vagy stagnálnak egymáshoz képest).

## Anyag és Módszer

### *Adatvagyon*

Az adatvagyonok az ENSZ és az OECD adatbázisaiból kerültek lehívásra. A pontos linkek az irodalomjegyzékben megtalálhatóak. A tématerület megnevezése mellett olvasható annak az Európai Unió céljának a rövid leírása, amely elméletileg egy irányba terelné az Unió országait.

1. Alkoholfogyasztás: az alkoholfogyasztás egészséges keretek között tartása, a túlzott alkoholfogyasztás visszaszorítása, az alkoholfogyasztásból eredő károk csökkentése.
2. Túlsúlyos emberek aránya a teljes népességben: az egészségügyi kockázatok (helytelen étrend, korlátozott mozgás) jelentős mértékű csökkentése.
3. Dohányzás: a dohányzás megelőzéséről és a dohányzás elleni küzdelem javítására irányuló stratégia, amely elsősorban a fiatalok védelméről szól.
4. Kutató, fejlesztő személyzet: a fő cél olyan környezet létrehozása, amely elősegíti minden terület innovációját és kreativitásának kiteljesedését. Az EU 2020 program második kiemelt stratégiai pontja.
5. Szakszervezeti koncentráció: munkahelyek megőrzése, a munkahelyi jólét emelése, szociális ellátás szakszervezeten keresztül, nemek közötti különbségek csökkentése, bevándorlók segítése.
6. Nők foglalkoztatottsága a versenyszférában: ez a stratégia a nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó 2006–2010-es ütemterv folytatása. Gazdasági függetlenség, egyenlő díjazás, egyenlőség a döntéshozatalban, méltóság, sérthetatlenség és a nemi alapú erőszak megszüntetése

7. Teljes munkaerő a lakosság arányában: vagyis a munkaképes korú lakosság arányának mérőszáma. Ez rejtve ugyan, de egy előregedő Európában azt mutatja, hogy mely társadalom fogadja be könnyebben a bevándorlókat.
8. Munkanélküliség: az általános foglalkoztatottság növelése, a szegénység visszaszorítása. Az első és ötödik kiemelt stratégiai cél az EU 2020 programban.
9. Női munkanélküliség: a női foglalkoztatottsággal összhangban, ennek a mutatónak a csökkentése.
10. Középfokú oktatásban résztvevők: Az oktatás a 2020 stratégia negyedik kiemelt pontja. Cél a korai iskolaelhagyók számának csökkentése, illetve a felsőfokú végzettségűek arányának növelése.
11. Oktatói személyzet: Összefüggésben az előzőekben leírtakkal. Az alacsonyabb oktató létszám, arányaiban kevesebb időt jelent egy diákra/hallgatóra, így a speciális személyre szabott foglalkozás esélye csökken, amely később kiaknázatlan kreativitáshoz vezethet.

Az 1-3 pontok az egészségügyi szempontok közös értékrendjét hivatottak előmozdítani. A kutató, fejlesztő személyzet, mint egy társadalom értelmiségi réteg, a gazdasági értékeken túl, olyan irány/példamutató szerephez is juthat, amely a többi társadalmi réteg számára elérendő és kívánt hovatartozást és eredményeket mutathat fel. Ezzel elősegítve a társadalmi jólétet és fejlődést.

A szakszervezeti koncentráció felfogható, egyfajta önrendelkezési készségnek. Annak felismerésnek a mérőszáma, hogy a munkavállalók mekkora hányada képes a saját védelmében is tevékenyen részt venni. A volt szocialista országokban is széles körben elterjedtek voltak, a rendszerváltások után azonban, mint az előző rendszerhez kapcsolat szervezetek, hirtelen háttérbe szorultak. Érdekesség, hogy Nyugat-Európában a folyamat iránya azonos, de üteme lényegesen lassabb. Azonban az Európai Unió is felismerte a szakszervezetek visszaszorulásának káros hatásait és külön programot indított a folyamat megfékezésére, visszafordítására.

6-9. pontok a nemek és társadalmi rétegek közötti egyenlőség megteremtését hivatott a foglalkoztatottságon keresztül vizsgálni. A 10. és 11. pont ezekhez hasonlóan, de az oktatás szemszögéből kívánja a társadalmak szórásai közötti különbséget mérni.

## Módszer

Egy-egy évhez több különböző, az Unióhoz már csatlakozott ország tulajdonsága tartozik. Erre az évre, az összes országot leíró értékeket szórás, átlag, és maximum-minimum távolság alapon kerültek kiszámításra. Mivel a felsorolt tulajdonságok közül a legrövidebb határozta meg, a többi idősor felhasználhatóságát, ezért 1981-2012 közötti adatok kerültek bele a modellbe. Ez 32 tagú idősort jelent mindegyik tulajdonságra, amivel 32x11 nagyságú mátrix kapható.

A következő lépés a mátrix oszlopait, vagyis az egyes évek egymáshoz viszonyított helyzetét, rangsorszámokkal újraalkotni. Ezt a rangsormátrixot kell hasonlóságelemzési algoritmusnak alávetni, amely az egyes évek egymáshoz illetve a tulajdonságok egymáshoz mért távolságát fogja kiszámolni. Az egymáshoz leghasonlóbbak szerint pedig újrendezi a mátrixot.

A letöltött idősoros adatvagyonok három különböző modellel kerültek feldolgozásra. A modelleket szórás, átlag, és maximum-minimum távolság alapon lehet megkülönböztetni. Mivel mindhárom modell ugyanazt az esetvizsgálja más szemszögből, ezért a kapott eredmények egymást alátámasztó eredményeket és következtetéseket hoznak.

## Eredmények

Az eredmények szemléltetésére – adott idősorok irányát, tehát az integráció állapotát – legjobban reprezentáló mátrixok kerültek bemutatásra: 1-3. táblázatok. Az alkoholfogyasztás és a nők foglalkoztatottsága terén a legerősebbek az integrációs nyomok. Ugyanakkor az oktatói személyzet, a középfokú oktatásban résztvevők, és a K&F foglalkoztatottak tekintetében pont ellentétes folyamatok láthatóak. A dohányzásban egy korábban kimutatható egységesülési folyamat tört meg de hasonló törések és erősödések figyelhetők meg a túlsúlyos emberek arányában és a szakszervezeti koncentrációban is. A teljes munkaerő a lakosság arányában azt sejteti, hogy a különbségek az Unió országai között felerősödnek, amely gyanút alátámasztanak a nyugati irányú bevándorlási hullámok. Ez részben az Unió területén kívülről érkező menekülteket, vendégmunkásokat jelenti, másrészt pedig az Unió területén belüli átrendeződést. Ilyen például Magyarországról Ausztriába, Németországba, Nagy-Britanniába történő el/kivándorlás.

**5. táblázat Tulajdonságok szórásainak rangsormátrixa**

Idő (évek)	Alkohol-fogyasztás	Túlsúlyos emberek aránya	Dohányzás	K&F foglalkoztatottak	Szakszervezetek koncentrátsága	Nők foglalkoztatottsága a versenyszférában	Teljes munkaerő a lakosság arányában	Munkanélküliség	Női munkanélküliség	Középfokú oktatásban résztvevők	Oktatói személyzet
1981	30	5	13	7	2	32	13	7	9	11	1
1982	32	14	17	5	3	31	12	9	12	9	2
1983	31	6	27	9	5	30	17	22	19	8	4
1984	29	3	18	4	7	29	19	30	27	7	5
1985	27	3	20	10	9	28	22	31	29	6	6
1986	28	1	19	3	20	27	14	29	31	4	3
1987	26	10	10	22	18	25	18	27	32	5	7
1988	25	2	9	25	19	26	23	24	30	2	12
1989	23	7	7	14	27	24	16	17	28	3	10
1990	24	32	8	26	16	23	11	15	23	1	8
1991	20	30	3	30	13	22	10	18	21	12	9
1992	22	24	1	6	29	21	9	25	24	15	11
1993	21	31	2	1	32	20	2	28	26	17	15
1994	19	27	11	2	22	19	6	20	25	14	14
1995	18	26	15	11	11	18	4	14	20	16	27
1996	17	17	12	19	10	16	3	8	17	13	21
1997	15	20	22	13	8	17	5	6	16	19	26
1998	16	22	14	8	12	15	7	11	15	10	13
1999	12	16	23	12	15	14	8	19	18	18	17
2000	14	18	24	21	30	13	15	23	14	28	16
2001	13	12	26	15	24	12	20	21	13	29	19
2002	11	19	25	17	31	11	21	13	10	31	20
2003	9	13	28	18	23	10	24	12	8	32	18
2004	10	25	29	20	28	9	25	5	6	26	24
2005	8	9	31	16	25	8	26	3	4	21	22
2006	7	29	30	23	26	5	28	2	2	25	23
2007	6	15	32	24	17	4	27	1	1	20	25
2008	5	28	21	28	1	7	29	4	3	27	28
2009	3	11	4	29	14	6	30	10	5	30	29
2010	4	21	6	32	4	3	31	16	7	22	30
2011	1	8	5	31	6	2	32	32	22	24	31
2012	2	23	16	27	21	1	1	26	11	23	32

Forrás: saját munka

**6. Táblázat: Tulajdonságok átlagának rangsormátrixa**

Idő (évek)	Alkohol-fogyasztás	Túlsúlyos emberek aránya	Dohányzás	K&F foglalkoztatottak	Szakszervezetek koncentráltága	Nők foglalkoztatottsága a versenyszférában	Teljes munkaerő a lakosság arányában	Munkanélküliség	Női munkanélküliség	Középfokú oktatásban résztvevők	Oktatói személyzet
1981	31	3	28	11	32	1	1	16	14	28	1
1982	32	8	29	3	31	2	2	23	21	11	2
1983	30	4	32	14	30	3	3	27	27	10	4
1984	29	2	31	4	29	4	4	21	29	5	5
1985	28	1	30	10	28	5	5	20	25	7	6
1986	27	10	27	8	27	6	6	19	26	8	3
1987	26	9	26	19	26	7	7	11	22	3	7
1988	23	6	25	30	24	8	11	4	12	9	8
1989	25	11	23	12	21	9	16	2	4	6	11
1990	24	12	24	31	19	10	17	6	10	4	9
1991	22	7	22	24	23	11	14	14	17	2	10
1992	21	5	21	13	22	12	9	29	30	20	12
1993	20	16	17	1	20	14	8	31	32	25	13
1994	12	13	20	2	25	13	10	28	31	18	14
1995	11	19	19	7	18	15	12	26	28	17	20
1996	6	17	15	22	17	16	13	22	23	15	17
1997	7	15	18	5	16	17	15	18	19	12	15
1998	3	14	14	6	15	18	18	15	18	27	32
1999	7	29	16	9	14	19	19	12	13	1	16
2000	10	20	13	20	13	20	20	7	6	23	18
2001	14	22	11	15	12	21	21	8	7	29	23
2002	17	21	12	16	10	22	22	9	8	30	25
2003	15	23	10	17	11	23	24	13	11	31	22
2004	18	18	9	23	9	24	25	10	9	32	27
2005	13	27	8	18	8	25	26	5	3	24	19
2006	19	26	6	21	7	26	27	3	2	19	21
2007	16	30	7	25	6	27	28	1	1	21	24
2008	5	25	5	27	4	28	29	17	5	16	26
2009	2	32	4	28	5	30	32	25	15	22	29
2010	1	28	2	32	3	29	31	24	16	26	28
2011	9	31	3	29	1	31	30	32	24	13	30
2012	4	24	1	26	2	32	23	30	20	14	31

*Forrás: saját munka*

**7. Táblázat: Tulajdonságok maximum-minimum távolságának rangsormátrixa**

Idő (évek)	Alkohol-fogyasztás	Túlsúlyos emberek aránya	Dohányzás	K&F foglalkoztatottak	Szakszervezetek koncentráltasága	Nők foglalkoztatottsága a versenyszférában	Teljes munkaerő a lakosság arányában	Munka-nélküliség	Női munka-nélküliség	Középfokú oktatásban résztvevők	Oktatói személyzet
1981	31	7	13	7	11	30	4	4	5	10	1
1982	32	3	13	3	9	32	6	5	9	9	2
1983	30	4	22	8	8	28	4	8	14	8	4
1984	27	5	11	2	10	27	7	18	17	7	3
1985	28	2	15	9	12	30	10	28	19	6	5
1986	29	6	18	1	21	29	14	27	21	5	6
1987	26	10	12	11	23	25	11	25	27	4	7
1988	25	8	10	10	19	24	16	23	28	1	11
1989	21	1	8	12	15	25	18	17	26	2	9
1990	21	32	5	13	18	23	16	12	23	3	8
1991	20	21	6	27	22	22	15	10	18	11	10
1992	24	17	3	4	27	21	12	19	24	12	12
1993	23	25	1	5	31	20	8	30	30	13	20
1994	19	29	20	6	32	19	1	32	32	14	21
1995	18	23	16	15	29	18	2	29	31	15	27
1996	17	24	21	14	30	16	3	26	29	17	13
1997	16	20	23	16	28	14	9	22	25	19	18
1998	15	19	17	17	26	16	13	13	22	24	16
1999	14	28	24	22	25	15	19	7	16	26	14
2000	12	27	27	24	24	12	20	16	13	28	17
2001	13	14	30	23	17	10	21	20	12	30	15
2002	10	21	25	21	14	11	22	21	15	31	19
2003	7	15	28	19	16	8	23	15	11	32	22
2004	8	26	32	18	20	9	24	11	8	29	25
2005	6	9	29	20	13	13	25	6	6	27	23
2006	5	31	26	25	7	5	26	3	3	25	24
2007	11	12	31	26	6	4	28	1	1	23	26
2008	9	30	19	28	5	3	27	2	2	22	28
2009	3	11	9	29	3	7	29	9	4	21	29
2010	4	18	4	30	1	6	31	14	7	20	30
2011	1	13	2	31	2	2	32	24	10	18	31
2012	1	16	7	32	4	1	30	31	20	16	32

Forrás: saját munka

## Következtetések

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy az alkoholfogyasztás, illetve az ezzel kapcsolatos károk (egészségi és anyagi) visszaszorítására és a nők foglalkoztatására irányuló programok a leghatékonyabbak a vizsgáltak közül. Ugyanakkor vajon nem érdeke-e a tagállamoknak is, hogy ezeken a területeken eredményeket érjenek el, függetlenül attól, hogy az Unió részei vagy sem.

A növekvő különbségek a kutató, fejlesztő személyzet és az oktatói személyzet területén felvetik az agyelszívás gyanúját. Hasonló gyanú merül fel a teljes munkaerő kérdésében. Fel kell vetni a kérdést, hogy ezek a folyamatok – ha a gyanúk beigazolódnak – tevékenesen működnek, vagy csupán arról van szó, hogy minden ember a számára legideálisabb környezetet keresi és próbál benne boldogulni. Ebben az esetben a folyamatokkal látszólag negatívan érintett tagállamoknak kellene az érintett területeken önvizsgálatot tartaniuk. Például az Uniótól kapott forrásokat milyen hatékonysággal fordítják a kérdéses programokra.

A szakirodalmi kutatás során más, szintén matematikai algoritmuson alapuló hasonló kutatással nem találkoztam. Azonban, a klaszteranalízis szintén alkalmas lehet a bevezetésben felvázolt Kelet-Nyugat, és Észak-Dél csoportok elkülönítésére. Minél kevésbé lehet elkülöníteni a csoportokat, az integráció folyamata annál előrehaladottabb.

A hasonlóságelemzés filozófiájához nagyon hasonló, az euklideszi távolságbecslés. Ennek a módszertannak a lényege, hogy a megadott értékeket először – a hasonlóságelemzéshez hasonlóan – méret és mértékegység függetleníteni kell. Ez a feladat ugyanúgy elvégezhető rangsorolással is, de az adott tulajdonsági érték és az oszlop minimum értékének a különbsége továbbá, a hozzá kapcsolódó tulajdonság oszlop maximum és minimum távolságának hányadosaként is elvégezhető. Az így kapott relatív pozíció értékek egy 1 és 0 közötti skálán fognak szerepelni, ahol 1 az adott tulajdonság maximális értéke, 0 pedig ugyanezen oszlop minimuma.

Ennek a mátrixnak az értékeit euklideszi egyenletbe sorolva, minden értéket minden értékkel páronként összehasonlítva, lemérhetőek a párok közötti távolságok. Minél kisebb értékeket kapunk, annál erősebb az integráció.

A jelen tanulmányban elvégzett kísérletek végrehajthatóak gazdasági integrációra is.

## Irodalomjegyzék

1. A nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó stratégia (2010–2015), 2011. 01., [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/em0037\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/em0037_hu.htm) Letöltés dátuma: 2015. 04. 30.
2. A táplálkozással, túlsúllyal és elhízással kapcsolatos egészségügyi kérdésekre vonatkozó európai stratégia, 2011. 06.,
3. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/public\\_health/health\\_determinants\\_lifestyle/c1\\_1542c\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/public_health/health_determinants_lifestyle/c1_1542c_hu.htm) Letöltés dátuma: 2011. 04. 30.
4. AnnualLabourForceStatistics, OECD, [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS\\_SUMTAB](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS_SUMTAB), Letöltés dátuma: 2015. 03. 09.

5. Az alkohollal kapcsolatos károk csökkentését célzó uniós stratégia, 2011.06.  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/public\\_health/health\\_determinants\\_lifestyle/c1\\_1564b\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/public_health/health_determinants_lifestyle/c1_1564b_hu.htm) Letöltés dátuma: 2015. 04. 30.
6. Az Európa 2020 stratégiai célkitűzései, 2015. 02.  
[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_hu.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hu.htm)  
Letöltés dátuma: 2015. 04. 30.
7. Csihák György: A Zürichi Magyar Történelmi Egyesület első (székelyudvarhelyi) övezeti történésztalálkozó előadásai és iratai, előszó, 1994,  
<http://mek.oszk.hu/06300/06364/06364.pdf>, Letöltés dátuma: 2015. 05. 01.
8. Diplomások, fiatalok és munkanélküliek - mi lehet a megoldás?, hvg.hu, 2013. 09. 20.,  
[http://hvg.hu/karrier/20130920\\_diplomas\\_fiatalok\\_munkanelkulisege](http://hvg.hu/karrier/20130920_diplomas_fiatalok_munkanelkulisege) Letöltés dátuma: 2015. 04. 30.
9. Dohányzásmegelőzés, 2006.05.,  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/public\\_health/health\\_determinants\\_lifestyle/c1\\_1574\\_hu.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/public_health/health_determinants_lifestyle/c1_1574_hu.htm) Letöltés dátuma: 2015. 04. 30.
10. European Year of Creativity and Innovation, 2009. 02.,  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/culture/l29020\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/culture/l29020_en.htm) Letöltés dátuma: 2015. 04. 30.
11. Lengyel Gy.-Szántó Z.: A gazdasági élet szociológiája, BCE, 2005, Aula Kiadó Kft.,  
[http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_02\\_Lengyel\\_Gyorgy-Szanto\\_Zoltan\\_szerk\\_A\\_gazdasagi\\_elet\\_szociologiaja/ch30s06.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0010_2A_02_Lengyel_Gyorgy-Szanto_Zoltan_szerk_A_gazdasagi_elet_szociologiaja/ch30s06.html) Letöltés dátuma: 2015. 04. 20.
12. Migrációs és menekültügyi politika, 2014. 11. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala,  
[http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/migration\\_hu.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/migration_hu.pdf) Letöltés dátuma: 2015. 04. 30.
13. Niederhauser Emil: Kelet-Európa az európai hatalmi politikában, Rubicon Online, 1997. 5-6,  
[http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/kelet\\_europa\\_az\\_europai\\_hatalmi\\_politikaban/](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/kelet_europa_az_europai_hatalmi_politikaban/), Letöltés dátuma: 2015. 05. 01.
14. Non-MedicalDeterminants of Health: Alcoholconsumption, OECD,  
<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=30127>, Letöltés dátuma: 2015. 03. 09.
15. Non-MedicalDeterminants of Health: Body weight, OECD,  
<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=30127>, Letöltés dátuma: 2015. 03. 09.
16. Non-MedicalDeterminants of Health: Tobacco consumption, OECD,  
<http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=30127>, Letöltés dátuma: 2015. 03. 09.
17. R-D personnelbysector of employment and occupation, OECD,  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PERS\\_OCCUP](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PERS_OCCUP), Letöltés dátuma: 2015. 03. 09.
18. Szakszervezeti stratégiák új munkavállalóicsoportoktoborzására, EurWORK, 2010. 06.,  
<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/trade-union-strategies-to-recruit-new-groups-of-workers> Letöltés dátuma: 2015. 04. 30.
19. Tarján M. Tamás: 1947. június 5, A Marshall-terv meghirdetése, Rubicon Online, 1997. 5-6,  
[http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/1947\\_junius\\_5\\_a\\_marshall\\_terv\\_meghirdetese/](http://www.rubicon.hu/magyar/oldalak/1947_junius_5_a_marshall_terv_meghirdetese/), Letöltés dátuma: 2015. 05. 01.
20. Total Secondaryeducationenrolmentingeneralprogrammes, UNESCO Institute forStatistics,  
[http://data.un.org/Data.aspx?d=UNESCO&f=series%3AE\\_23\\_GPV](http://data.un.org/Data.aspx?d=UNESCO&f=series%3AE_23_GPV), Letöltés dátuma: 2015. 03. 09.



21. Total Secondary Teaching Staff, UNESCO Institute for Statistics,  
[http://data.un.org/Data.aspx?q=teaching+staff&d=UNESCO&f=series%3aT\\_23](http://data.un.org/Data.aspx?q=teaching+staff&d=UNESCO&f=series%3aT_23),  
Letöltés dátuma: 2015. 03. 09.
22. Trade Union Density, OECD,  
[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN\\_DEN](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN), Letöltés dátuma: 2015. 03. 09.
23. Orosz Erika: Az Európai Unió tagországainak, a csatlakozásra váró országoknak és kommunikáció technikai ellátottságának összehasonlító elemzése, esettanulmány módszertani melléklet, 2004, <http://miau.gau.hu/miau/65/okonometria.doc> Letöltés dátuma: 2015.09.04.
24. Pitlik László: Összetett és egyszerű modellstruktúrák a döntéstámogatásban, 2001, <http://miau.gau.hu/miau/30/oldies/gil18p.doc> Letöltés dátuma: 2015.09.04.
25. Pitlik László: Data-driven policy making, avagy adatbányászat a KFI területén, 2014, <http://miau.gau.hu/miau/194/edigiregion.doc> Letöltés dátuma: 2015.09.04.

**A MERGER TÍPUSÚ CÉGÖSSZEOLVADÁSOK MULTIKULTURALITÁSI  
KOCKÁZATOKAT ÉRINTŐ KOMMUNIKÁCIÓS ASPEKTUSAI****COMMUNICATIONASPECTS OFMERGERS WITH MULTICULTURALISM RISKS****Gósi Mariann PhD**

egyetemi docens

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem

E-mail: [gosi.mariann@gtk.szie.hu](mailto:gosi.mariann@gtk.szie.hu)**Összefoglalás**

Összeolvadásnak nevezzük azt a cégátalakulási folyamatot, amikor két/több cég közös akaratból erőforrásaiknak egyesítése végett új egységgé alakul. Az eddigi cégkarakteristikák, legyenek azok bármilyen homogének is az összeolvadást megelőzően, jelentősen megváltozhatnak. Az összeolvadás számos alternatív módon képzelhető el. A tanulmány elméleti szinten igyekszik a változásértékelés keretében feltárható kommunikációs kockázatszinteket az összeolvadási folyamatot leírni képes szempontok alapján konzisztensen, statikusan és dinamikusan modellezni, amelynek segítségével a tervezési folyamatok támogatottsága jelentősen növekedhet. A knowhow alkalmas tanácsadásban érdekelt startup alapítására.

**Abstract**

Merger is defined as a process where two or more companies unite their resources to develop a new entity. This decision is usually mutual between both firms. The previous characteristics change significant before the merger, whether they are homogeneous even before the merger. The merger can be imagined many alternative ways. The aim of the study to describe the theoretical aspects of the merger process and its communications risks in the frame of change evaluation, and to present consistent, static and dynamic modeling based on these point of view. That allows significantly the increasing support of planning processes. Know how is suitable for foundation of startups interested in consulting.

**Kulcsszavak:** M&A, multikulturalitás, kommunikáció, modellezés, CIMIX, változásértékelés**Keywords:** M&A, multiculturalism, communication, modeling, CIMIX, change evaluation**Bevezetés**

A szervezeti kultúrában jelen lévő hitek, nézetek, és a viselkedés változtatása a pszichológiai intenzitást, és a módszereket tekintve, vállalatonként eltérő. A menedzsment filozófiájának függvényében, a formális és informális kommunikációs folyamaton keresztül lehet befolyásolni azt, hogy a munkatársak hogyan gondolkodjanak, miként cselekedjenek, kapcsolat-rendszereikben milyen módon kezeljék kollégáikat, főnökeiket, a külső partnereket, a vásárlókat, az ügyfeleket. A belső és külső közvélemény pozitív formálásához azonban a vezetés tetteinek és kommunikációjának szinkronja, a folyamatos hatásmérés, értékelés elengedhetetlen. A vezetés részéről szükséges továbbá, a megváltozott szervezet elkötelezett irányítása, a jövőkép, a küldetés, a stratégiai célok megfogalmazása. A csoportmunka, mint a problémamegoldás, valamint a szervezet és az egyén fejlesztésének fontos eszköze, a

motiváció, elismerés és jutalmazás rendszerének kialakítása. A minőség javítására alkalmas környezet, a kölcsönös bizalom és együttműködés megvalósítása. A szervezet minden tagjára kiterjedő tervezett képzés, hatékony, az egész vállalatra kiterjedő kommunikációs hálózat működtetése, a minőség szempontjából meghatározó folyamatok kontrolljához a megfelelő mérési módok és mutatószámok meghatározása.

### Anyag és módszertan

A tanulmány elméleti szinten a CIMIX modell alkalmazhatóságának lehetőségét mutatja be a fenti tényezők vizsgálatára, M&A tranzakciókra adaptáltan. A modell matematikai szintű kidolgozása a második fázisa annak a fejlesztő folyamatnak, amely mérő eszköz szintre kívánja emelni a modellt. A téma kiinduló pontjának két szervezet fúziója tekintendő. A *fúzió – egyesülés (merger - összeolvadás)* a vállalati koncentráció legnagyobb jelentőséggel bíró formája, amelynek létrejötte vezetői átgondolást és elemzést kíván. (Balogh, 2005)

### Fogalmi alapozás

A fúziók alapvető célja a vállalat növekedése. A növekedésnek a belső vagy külső útját is választhatják a vállalatok. *Belső növekedés esetén* nem összeolvadásból, fúzióból teremti meg növekményét a vállalat, hanem saját erőforrásainak ésszerűbb felhasználásával, dinamikus képességeinek, rejtett tudásának felszínre hozásával.

A növekedés külső megvalósítási formája a *vállalatfelvásárlás* és a *fúzió*. Vállalatfelvásárlás („acquisition”) esetén az egyik vállalat (A) felvásárol egy másik vállalatot (B), amely beolvad a felvásárló vállalatba. A felvásárló vállalat átveszi a beolvadó vállalat vagyonát, a jogokkal és kötelezettségekkel együtt. *Ebben az esetben általában nem egyenrangúak a felek, (különböző méret, teljesítmény) az egyik vállalat a domináns fél.* Az akvizíció a beolvadó vállalat megszűnésével jár ( $A + B = A'$ ). Megvalósítási módját tekintve egyaránt lehet „jó és rossz szándékú”. (Katits, 2002)

A fúzió („merger”) típusnál A és B vállalat vagyonát egyesítik, azok megszűnésével egyidejűleg egy új cég (C), jön létre (vagyis  $A + B = C$ ). *A fúzió két viszonylag egyenrangú fél („merger of equals”) kapcsolatán alapul.* (Zsupanekné, 2011) Megvalósítási módját tekintve általában „jó szándékú”. (Balaton, 2006)

A gazdasági élet törvényszerűségeit a jog nem tudja megváltoztatni. A korszerű versenyjogi mechanizmusok a tökekoncentráció folyamatát ma már nem megakadályozni, hanem ellenőrizni kívánják, úgy, hogy kiiktatják a káros jelenségeket a rendszerből. A jogalkotó a vállalkozások összefonódására vonatkozó szabályok érvényesítésével a gazdasági hatalom koncentrációs folyamatait ellenőrzi. (Miskolci, 2011)

A versenyjog az összefonódásokat két módon csoportosítja. *Az összefonódás hatása a piacra,* amely elsősorban az összefonódások értékelésekor jut szerephez, valamint, *az összefonódás megvalósítási módja a vállalkozások között,* amely annak eldöntésében segít, hogy versenyjogi értelemben összefonódásról van-e valójában szó. (Boytha –Tóth, 2010)

A fúziókat három kategóriája: a horizontális fúzió, a vertikális fúzió és a konglomerátum típusú fúzió, valamint a magyar versenyjogi gyakorlat szerint elkülönül a portfólió típusú összefonódás. (Kende – Szűcs, 2011)

A *horizontális összefonódások* típusa a piac ugyanazon szintjén elhelyezkedő, egymással versengő vállalkozások összeolvadását jelenti. Ennek hátránya, hogy a megnövekedett piaci koncentráció a márkák közötti (inter-brand) verseny csökkenését eredményezheti. *Vertikális fúzió* hozható létre a piac különböző szintjein elhelyezkedő piaci szereplők közötti összefonódással. Az egyes tranzakciók nem feltétlenül sorolhatók be egyértelműen egyik vagy másik csoportba, mert adott esetben mind vertikális, mind horizontális jellemzőkkel rendelkezhetnek. A *konglomerátum* formában fuzionáló vállalkozások „felfaló árak” stratégiával támogatják egymás termékeit, aminek a következménye a verseny jogellenes korlátozása. Ez azt jelenti, hogy a versenytársi viszonyban nem lévő, és vertikálisan sem kapcsolódó két vállalat közötti fúzió megteremtheti a fuzionált „új” entitás számára azt a lehetőséget, hogy a piaci erejét két eltérő, de kapcsolódó piacon a versenytársak kizárására használja. (Whish, 2010)

*Portfólió típusú az összefonódás* akkor, ha olyan vállalkozások összefonódásáról van szó, amelyek nem azonos termékpiacon tevékenykednek, de az általuk gyártott termékek valamilyen szempontból kapcsolódnak egymáshoz, vagy kiegészítői egymásnak. (Boytha – Tóth, 2010)

A fúziókontroll szabályozás a versenyjogban az adott állam, az adott jogrendszer fejlettségének fokmérőjét is jelenti, amikor a jogalkotó meghatározza, hogy mely piaci tranzakciókat minősíti összefonódásnak, mi legyen az a mérethatár, amely felett már az ellenőrzésre hivatott szerv útján kívánja gyakorolni az ellenőrzést, valamint, hogy az ellenőrzést „ex ante” vagy „ex post” valósítja-e meg. További lényegi kérdés, hogy mely esetben tiltson meg az arra feljogosított hatóság egy összefonódást. Az összefonódás bejelentési kötelezettségének gyakorlata eltérő. Vannak olyan jogrendszerek, amelyek a *piaci részesedések alapján* írják elő a bejelentési kötelezettséget, például Ausztráliában. Az Európai Unióban, (például Németországban és Magyarországon is) *meghatározott árbevétel* alapján szabályozzák azt, hogy egy vállalkozásnak mely esetben kell az összefonódást bejelentenie. Az Egyesült Királyságban *vegyes formát* használnak, az előzőleg említett módszereket vegyítik. (Szilágyi, 2011)

#### *Multikulturális szempontú fogalomértelmezés*

*Hazai vállalat*, amely adott határok között létező, nemzeti piacra termel. Csak a hazai piaci tendenciákról, erőforrásokról és környezeti feltételekről gyűjt és használ fel információkat, piaca és ügyfelei helyiek. *Export/nemzetközi vállalat* az a nemzeti vállalkozás, amely termékeket, illetve szolgáltatásokat értékesít külföldön, de elsődlegesen a hazai versenyképesség és versenyelőny szellemében működik. A termékeit és szolgáltatásait exportügynökökön vagy disztribútorokon keresztül értékesíti. *Multinacionális az a vállalat*, amelyben több nemzet, állam, illetve az azokhoz tartozó természetes vagy jogi személyek részvétele adottság. A tulajdonosok tartozhatnak külön nemzetgazdasághoz, de az irányítás és üzletpolitika egységes. *Globális az a vállalat*, amelynek külföldi értékesítési forgalma nagyobb, mint az anyaországbeli. Fejlesztési tevékenysége különböző tőkepiacokra épül, dolgozói között legalábbis az anyavállalatával azonos arányban alkalmaznak más nemzetiségűeket. Vezetési, döntési rendszere egyidejűleg több országban lévő műveleteket irányít, részvényeit egyidejűleg több külföldi tőzsdén is jegyzi, legnagyobb erőssége a méretgazdaságossági előnyök elérésének képessége. A globális vállalatok hatóköre, telephelyei átlépik a kontinenshatárokat és az egész világon elterjedtek. *A transznacionális vállalat* üzletpolitikájának középpontjában a vállalat összműködésének eredményessége, globális optimalizálása áll. Működése elsősorban az anyaországban lévő bázis, ill. irányító csoport érdekei által meghatározott, ugyanakkor egyszerre több nemzetgazdaságra kiterjedő.

A globalizációt és a vállalatok stratégiáit tekintve négy stratégiát alkalmazkodási forma különíthető el. Az *etnocentrikus*stratégia, amely a globális vállalatra jellemző, és kevésbé érzékeny a helyi kultúrára. A leányvállalatok élén, a kulcspozíciókban külföldiek, leginkább anyaországbeliek találhatók. A fogadó ország kultúrájára odafigyelő a *policentrikus*stratégia, amely a multinacionális vállalatra jellemző. A helyiek közül kerülnek ki a vezetők, a nyereség egy részét helyben fektetik be. A *geocentrikus*stratégia a transznacionális vállalatok sajátossága. A globális integráció nemzeti rugalmassággal párosul, a kulcspozíciókat, nemzetiségüktől függetlenül a legjobb képességűek nyerik el. A *régiócentrikus*stratégia az adott régió kultúrájához illeszkedik. A szakembereket a régióból meríti, a nyereség a régióon belül marad. (Rudnák, 2010)

#### *Az M&A „hard tényezői”*

Egy M&A tranzakció olyan bonyolult folyamat, amely kizárja, hogy a végrehajtók az összes lehetséges tényezőt és azok mindenre kiterjedő hatását figyelembe tudják venni, és azokat kiértékelve az optimális döntést meg tudják hozni.

Mody és Negishiszerint két alapvető motivációs erő lehet megkülönböztetni a tranzakciók mögött. (Mody – Negishi, 2000) A jövőbeli lehetőségek kialakítása – stratégiai opciók keresése, valamint a múltbéli problémák megoldása – vállalati restrukturalizáció. Ezen indítékok mögött egyetlen racionális gazdasági szempontból elfogadható érv húzódhat meg, ez pedig *a tulajdonosi érték növelése*.

Kleinert és Klodt alapján az M&A hullámok a megváltozott környezetre adott gazdasági reakciókként értelmezhetőek.(Kleinert – Klodt, 2002) A sikeres M&A tranzakciók növelik ugyan a vállalatok értékét, de a kutatók nem tudják kimutatni ezeket az értéknövekményeket, mivel a véletlen vagy mérsékelt kapcsolatokból, a felhasznált mintákból vagy mérési problémákból származó bizonytalansági tényezők száma és mértéke magas. (King, 2002)

Az egyes szerzők eltérő szemszögekből vizsgálják az érintett témát.(Vaara, 1995) Két egymástól eltérő irányzat különíthető el. A „*hagyományosmegközelítési mód*”, pénzügyi és stratégiai szempontból vizsgálja az M&A tranzakciókat. A „*szervezeti megközelítési mód*”, pedig humán erőforrás oldalról közelít. A hagyományos közelítés az értékelésnél gazdasági szempontokat vesz figyelembe. A módszer mellett érvelők szerint akkor járunk el helyesen, ha kritériumként a nettó jelenérték módszert alkalmazzuk.(Brealy – Myers, 1994)

A sikeresség mérésének időtávja lehet a rövid, illetve a hosszú. A rövidtáv alatt a néhány, maximum 10 nap értendő. A hosszú táv alatt az egy év és annál hosszabb időszak értendő. Az elemzésnél alkalmazandó időtáv hossza a szakirodalomban is vita tárgyát képezi. A rövidtáv ellen érvelők szerint a néhány nap nem képes a tranzakció teljes hatását kimutatni, ezzel szemben, a túl hosszú időszak már más tényezők és események hatásait is magában foglalva, összemosva a tranzakció hatásaival.(Danbolt, 2001)

Kleinertés Klodt szerint a tranzakciók várható következményei a megvalósítást követő három évben fejtik ki hatásukat. (Kleinert – Klodt, 2002) A választott időtávot befolyásolják az alkalmazott módszerek és a rendelkezésre álló adatok is. Az M&A tranzakció sikerességének vizsgálatánál négyféle elemzési technika terjedt el: (Bruner, 2002)

- a piaci hozamokon alapuló módszer,
- a számviteli adatokon alapuló módszer,
- a menedzseri felmérésen alapuló módszer,

- az esettanulmány.

A *piaci hozamokon alapuló módszer* a vállalat részvényesei által realizálható kumulált abnormális hozamok (*Cummulative Abnormal Return - CAR*) vizsgálatára épül. A napi hozam a részvényárfolyamokban keletkezett %-os változás (plusz az esetleges fizetett osztalékok) csökkentve egy referencia/benchmark hozammal – a tőke alternatíva költsége –, amit a befektetők egy hasonló kockázatú befektetéstől aznap elvárhattak. A referencia hozamot általában egy piaci index (Dow Jones Average, S&P 500 stb.) napi változása jelenti. Az említett módon csökkentett napi hozamokat összeadják, és ezt vizsgálják a tranzakció előtti, illetve utáni időszakban attól függően, hogy milyen elemzési időintervallumot (eseményablakot) választottak. Például egy (-10;+10) eseményablak esetén 10 napi kumulált abnormális hozamot - a tranzakciót megelőző időszakból - viszonyítanak szintén egy 10 napos kumulált abnormális hozamhoz, de már a tranzakciót követő időszakból.

A *számviteli adatokon alapuló módszer* esetében a vállalatok által készített számviteli beszámolókból nyilvánosságra hozott pénzügyi eredményeket vizsgálják a felvásárló vállalatoknál a tranzakció előtti és utáni időszak adatait összehasonlítva arra vonatkozóan, miként változott a pénzügyi teljesítmény a tranzakció hatására. Ennél a módszernél a fókusz, a nettó jövedelem, a saját-tőke arányos nyereség, eszközarányos nyereség, EPS, tőkeáttételi és likviditási mutatók vizsgálatára irányul.

A *menedzseri felméréseken alapuló módszer* használatkor megkérdezik az M&A tranzakciókban részt vevő vállalatok menedzsereit a tranzakció kimenetelét és körülményeit illető meglátásaikról. Standardizált kérdőívet töltenek ki a felsővezetők egy csoportjával és az eredmények alapján, általánosításokat fogalmaznak meg.

*Esettanulmányoknál* egyetlen tranzakcióra, vagy egy nagyon kicsi mintára helyezik a hangsúlyt, amelyet mélyre hatóan vizsgálnak. A felsővezetők és a tranzakció tervezésében, lebonyolításában résztvevők mélyinterjúi alapján, valamint a tranzakcióhoz köthető írásos belső és külső dokumentumok, a gazdasági sajtóban megjelent cikkek, továbbá kereskedelmi adatbázisokban fellelhető kapcsolódó információk feldolgozásának útján tárják fel az ügylet meghatározó tényezőit.

*Az M&A „soft oldala”*

A *„szervezeti megközelítési mód”* a szervezeti egyezőségre fókuszál, az együttműködő szervezetek kompatibilitásának fokát vizsgálja a kultúra, az adminisztrációs folyamatok, a menedzseri stílus, a döntéshozatal módja és a kommunikációs modellek szempontjából. Az M&A tranzakciók szervezeti megközelítésében a kultúrák kérdése fontos szerepet tölt be. Az egyik legfontosabb tényező, amely az M&A tranzakciókkal kapcsolatos problémákat előidéz a vállalati kultúrák közötti ellentét. A hagyományos M&A megközelítési mód kudarcának oka abban rejlik, hogy pusztán pénzügyi és stratégiai szövetség szempontból kezeli az M&A tranzakciókat és elhanyagolja azok igen fontos humán erőforrás kérdéseit. A döntéseket az ésszerűség és az elfogultság szempontjából lehet megközelíteni. Az ésszerűség alatt a döntés technikai tartalmát értjük, amely a rendelkezésre álló pénzügyi és stratégiai tényezőkön alapul. Míg az elfogultság a befolyásoló emocionális hatásokat jelenti, amelyre kihatnak a kulturális tényezők és a szervezeti jellemzők. (Cartwright-Cooper, 1996)

Az M&A folyamatban a technikai és szociológiai megújulás elválaszthatatlan. Az emberi tényező, a vezető-beosztott kapcsolat szerepe hangsúlyos, hiszen a termelés a gazdasági

szervezetekben, a személyek, és az erőforrások együttesében valósul meg, amelyre a gazdasági tevékenységekre jellemző érdekeltségi viszonyok is hatnak. Az egyes szervezetek irányítását meghatározza az ott lezajló gazdasági folyamatok hossza, időhöz kötöttsége, megszakíthatósága, vagy ezek hiánya, a folyamatok egymásra épültsége, a vezetés szemlélete és minősége. A vezetés három alapegységgel bíró tevékenység, mivel a vezetéshez szükség van vezetőre, vezetettre és a kialakító, befolyásoló tényezőre, a környezetre. Az ezek közötti „átvivő anyag” a kommunikáció. A szervezet a környezetéből szerzi be az információkat, adatokat, forrásait és ugyanide juttatja vissza az ezek segítségével előállított eredményeit, áramoltatja tudáskészletét.

Az M&A vezetésének és szervezésének alapvető feladata a közös tudás létrehozása és ennek a többi munkatárs felé történő kommunikációja, valamint az ismeretek különböző darabjait ötvözve, új termékek kifejlesztése. A tudás létrehozása és diffúziója kapcsán a kiindulópontot két fajtájának megkülönböztetése jelenti. Az *explicit tudás* leírható, formába önthető, dokumentumokban, adatbázisokban rögzíthető. Fizikai formát kaphat egy prototípusban, vagy magában a termékben, vagy papíron, esetleg elektronikusan rögzítve létezik, mint műszaki dokumentáció, leírás, rajz. Ez utóbbi formában könnyen továbbítható a modern infokommunikációs eszközökkel. Az *implicit* (tacit vagy hallgatólagos) tudás az egyes egyéneknél meglévő, nehezen leírható és formába önthető tudás, ebből kifolyólag nehezebben transzferálható. Ha a munkavállalók egy helyben maradnak, nehéz a fejükben lakozó tacit tudást átadniuk. (Leonard-Barton, 1995)

Az implicit tudás gyakran elválaszthatatlanul összekapcsolódik a folyamatokkal és az emberekkel, és lényegében az ő gyakorlati ismereteikben és kompetenciáikban létezik. Ezt a típusú tudást nehéz átadni tele- vagy videokonferenciákon és még nehezebb e-mailben, a tudást küldő és fogadó közötti személyes kontaktusra, eszmecserére van szükség. (Boutellier, et. al., 2001)

#### *Az M&A „hard szinergiái”*

A „hard” szinergia számszerűsítése matematikai alapon, a következő módon történik: a diszkontált szabad pénzáramlások segítségével számított jelenértékek felhasználásával. Ezt azonban nehéz számokkal helyettesíteni úgy, hogy az a valóságnak és a jövőbeli értéknek megfelelően vagy legalább egy elfogadható hibakorlátok közti becslését adja. (Tóth, 2004)

Az M&A tranzakció szinergiaértékének hagyományos meghatározási módja:

$\text{M\&A szinergia érték} = \text{PVAB} - (\text{PVA} + \text{PVB})$
---

Ahol : PVAB – az A és B vállalat együttes jelenértéke a tranzakció után  
PVA – az A vállalat jelenértéke      PVB – a B vállalat jelenértéke

Az M&A tranzakció költségének meghatározási módja:

$\text{M\&A költség} = \text{Kifizetés} - \text{PVB}$
---

Ahol: Kifizetés – a B vállalat tulajdonosainak fizetett ár + a tanácsadónak fizetett díjak  
PVB – a B vállalat jelenértéke

Összevonva a két egyenletet kapjuk meg a tranzakció nettó jelenérték a M&A szinergia érték és költség különbségét. (Brealy – Myers, 1994)



Az M&A tranzakció nettó jelenértékének meghatározási módja:

$\text{NPV} = \text{M\&A szinergia érték} - \text{M\&A költség} =$ $= \text{PVAB} - (\text{PVA} + \text{PVB}) - (\text{Kifizetések} - \text{PVB})$
--

A tranzakció megvalósításának akkor van értelme, ha az így kapott érték  $\text{NPV} \geq 0$ . Különbséget kell azonban tenni potenciális és realizált szinergiák között. Mert míg az előző csak ésszerű feltételezéseken alapszik, addig az utóbbi már ténylegesen elért eredményt jelent. A potenciális szinergiának csak egy része, a tudatos szinergia épül be a realizált szinergiába, míg egy része elvetél, amelynek helyére viszont új felbukkanó szinergia kerülhet.

#### *Az M&A „soft szinergiái”*

A „soft” szinergia emberi tényezőkön alapul, így jelenléte, hatása nehezebben kimutatható a szervezetben. A társadalmi közeg, amelyben a vállalat működik, alapjaiban rányomja bélyegét az alkalmazott módszerekre. Így a belső és külső tényezők mellett a szervezet szociális beágyazottságát is értelmezni kell, ahhoz, hogy teljesen megérthessük piaci magatartását, és azt, hogy a kulturális értékek milyen szerepet játszanak a folyamatban.” (Heidrich, 2002) Minél összetartóbbak önmagukban a kultúrák, annál nehezebb azokat megváltoztatni. Az is bizonyos, hogy az M&A tranzakcióval járó változások nem egyformán érintik a két szervezetet. Jellemző, hogy eleinte a legfelsőbb szinteken próbálják bevezetni a változásokat, míg az operatív szinten a napi gyakorlat változatlan marad. Vaara szerint helytelen az integrációs modell által hangsúlyozott közösen vallott elképzelésekre, hitekre alapozni az együttműködést, mert a működés szintjén ez nagymértékű időeltolódással jelenik meg. (Vaara, 1999)

Sánttiálláspontja az, hogy a kultúra nem menedzselhető – befolyásolható és változtatható – egyszerűen a közös egyetértés alapján. Sokkal meghatározóbb a kezdeti kiindulási távolság mértéke a két kultúra között. (Sántti, 2001)

A sikertelen M&A tranzakciók közel 50 százalékában a kudarc okai az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák. 16 olyan tényezőt azonosítottak a terület szakértői, amelyek az M&A tranzakciók kudarcainak előidézői lehetnek, amelyek közül több is közvetlenül a humán erőforrással kapcsolatos: (Cartwright–Cooper, 1996)

- a két kultúra összeolvadásánál felmerülhető problémák alulbecslése,
- a tudástranszferrel kapcsolatos nehézségek alulbecslése,
- a felvásárolt vállalat alkalmazottainak demotiválása,
- a felvásárolt vállalat kulcsembereinek távozása,
- túl sok energiát felemészt a tranzakció tető alá hozása és nem marad erő a tranzakció utáni tervezésre és integrálásra,
- a zavaros kompetenciák és tranzakciót követő konfliktusok okozta döntéshozatal késleltetés,
- túl nagy figyelem szentelés az új szerzeményre, és a meglévő üzletek elhanyagolása,
- a felvásárolt vállalat megismerését célzó kutatás alacsony hatékonysága.

Jansen és Pohlman szerint a tranzakciókat követő magas munkaerő-fluktuációs ráta alapvető indoka a sikertelenségnek. A tranzakciót követően a topmenedzsmentnek átlagosan 70 százaléka 5 éven belül elhagyja a vállalatot és a versenytársaknál helyezkedik el. (Jansen–Pohlmann, 2000)

Kleinert és Klodt kutatásai is azt bizonyítják, hogy egy sikeres tranzakciónak nem jellemzője a munkaerő-állomány csökkentése. (Kleinert – Klodt, 2002)

Az elméleti elemzésből levezetve felmerül többM&A folyamatkérdés: *A fúzió megváltoztatja-e a tradicionális szervezeti kultúrát? Ha igen, a változás mértéke milyen következményeket generál, mint például: Jelenthet-e zavart a dolgozók számára a fúzió miatt az eddigi szervezeti identitás sérülésének, elvesztésének lehetősége?*

A szervezeti szocializáció *kontextusára* vonatkozóan különálló szakirodalma van az egyes releváns környezeti elemeknek (pl. stratégia, szervezeti és nemzeti kultúra, struktúra, leadership, csoportdinamika), valamint állandó vitatémát jelent a helyes elemzési szint meghatározása is. A kutatók egyik csoportja szerint az egyének közvetlen kapcsolatban állnak szervezetükkel, míg a másik nézőpont szerint a szervezeti szocializáció elsődleges színterét a munkacsoport jelenti.

Ashforth, Sluss és Harrison cikkében egy harmadik megoldást fogalmaz meg, mely szerint a munkacsoport (lokális kontextus) közvetít az egyén és szervezet között, sugallva mindkét szint fontosságát. Az M&A folyamatban, amikor magas mértékű is lehet a kialakult szervezeti kultúra sérülése, az együtt dolgozó munkacsoportok szintjén célszerű irányítani a változásokat, mert ezek jelentik a „védőburkot”, de egyben a kapcsolatot is a teljes szervezettel az egyén számára. (Ashforth, et. al., 2007)

*A felmerülő másik kérdés: Hogyan reagálhatnak a dolgozók a számukra bizonytalan M&A folyamatra?* A releváns szocializációs kutatások (Ibarra, 1999, Beyer – Hannah, 2002, Pratt, et. al., 2006) az eddig ismert *identitástaktikák* kategóriájával újabbal *egészítették ki*: az *átmeneti kíváncsi* identitással, amikor az egyén határozott időre szóló, a szervezethez kapcsolódó kíváncsi identitást fogalmaz meg, és az eredeti kíváncsi identitásának megvalósítására magánéleti keretek között törekszik. Ebből kiindulva feltételezhető, hogy a dolgozók „türelmi időt” szabnak önmaguk és a szervezet számára, amely alatt körvonalazódnak az új feltételek és elvárások, valamint eldönthetővé válik, hogy megtalálják-e helyüket, szerepüket az átalakuló rendszerben, amely multikulturális jelleg esetén mind a dolgozóknak, mind a vezetőknek.

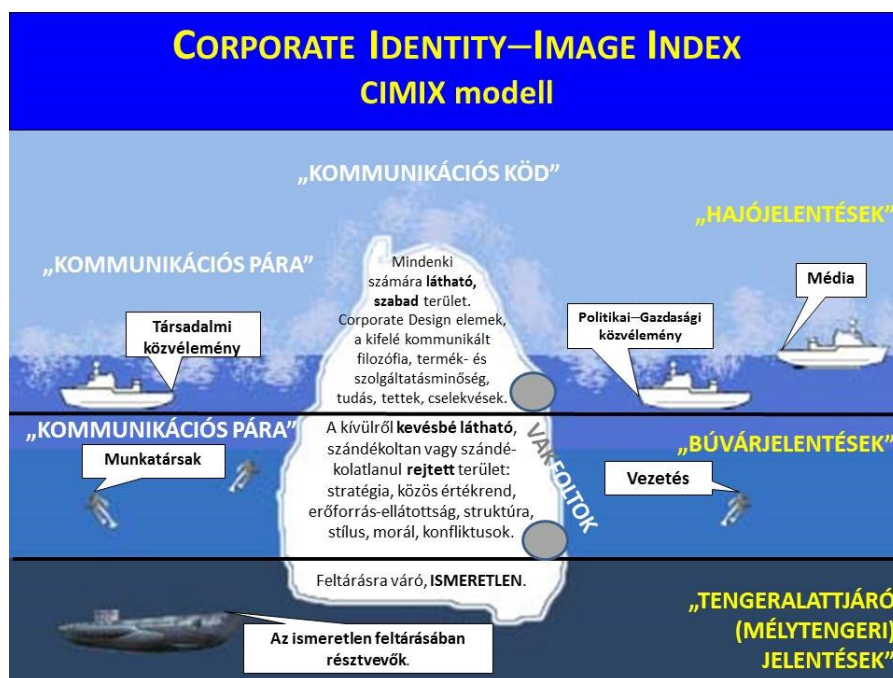
### **Eredmények, modellalkotás**

A CIMIX kutatási metodika *a szervezeti megközelítési mód saját kidolgozott mérő modellem*, amely a szervezeti kultúra (CorporateIdentity) és szervezeti image (Corporate Image) közti azonosságok és eltérések mérését teszi lehetővé. A merger típusú átalakítási folyamat speciális eset, amely nemcsak az előzetes feltárást, hanem a folyamatos felülvizsgálatot is szükségessé teszi. A gyakori bizonytalan, elhúzódozó és tisztázatlan helyzetek miatt, soft oldalról az egyik legfontosabb feladat az újszervezetben jelenlévő félelmek, aggodalmak, és attitűdök feltárása, amelynek formája a modellre épülő, szervezeti kultúrát vizsgáló kérdőíves lekérdezés és interjútechnika.

#### *A CIMIX modell alkalmazása az M&A tranzakcióban*

A modell alapja a szervezeti kultúra „jéghegy” analógia, és az ezzel összekapcsolt CorporateIdentity (arculat), és Corporate Image elmélet. A rendszerben három szinten értelmezem a szervezeti kultúrát, és az egyes szintekhez kapcsolódó kommunikációt is.

Tehát az elnevezések, mint „hajójelentések”, „búvárjelentések”, „mélytengeri jelentések”, egyrészt a CorporateIdentity-re, másrészt, annak kommunikációs megnyilvánulási szintjeire értendők.



### 1. ábra: CIMIX modell

*Forrás: Gösi Imréné (Gösi Mariann) A szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció összefüggésének vizsgálata a Magyar Honvédségnél a CIMIX modell tükrében. ZMNE doktori (PhD) disszertáció 2011.*

A jéghegy maga a szervezet. A mindenki által látható, érzékelhető jelenségek és megítélés, a kialakult képmás (image) a „hajójelentések” szintje. Ez a felszín, a külső társadalmi környezete a szervezetnek, az egyes közvélemény-csoportok sokaságával.

A modellt szimbolizáló ábrán tehát sok-sok kisebb és nagyobb hajót kell elképzelni, az adott szervezetek célcsoportjainak függvényében. A szervezet a víz felszín felett a Corporate Design elemekkel, a tettekkel, cselekvésekkel, publicitással, teszi láthatóvá azt a képet, amit önmagáról közvetíteni kíván.

A jéghegy (szervezet) azonban dinamikus állapotú, hol kevesebb, hol több látszik belőle, a tudatos szervezeti kommunikáció függvényében. Az egyes egyének, véleményvezérek, közvéleménycsoportok, szegmensek, megítélésükről (vagyis a szervezetről önmagukban kialakult képmásról) véleményt cserélnek, kommunikálnak, többféle csatornán küldik el a maguk „hajójelentéseit” egymásnak. A legnagyobb mértékű, és befolyásoló hatású „kommunikációs hajójelentést” a média küldi az egyes közvélemény-csoportok felé.

Ezeket a médiaüzeneteket a szervezet a „búvár jelentések” szintjéről (sajtótájékoztatók, egyéb publicitás) alakítani tudja. Értem ezalatt azt, hogy a kommunikáció hajójelentés szintjén oszt meg a média képviselőivel olyan információkat, amelyek által a szervezeti cselekedetek, és megnyilvánulások összefüggésükben válnak értelmezhetővé.

Minden szervezetnek számolnia kell azzal a ténnyel, hogy a CI értelemben vett búvárjelentések szintjéről a belső közvélemény (munkatársak) által folyamatosan kommunikálódnak, szivárognak, – értelmezésében, párolognak – információk, vélemények a felszínre.

Az is előfordul, hogy a menedzsment tudatosan „párologtat”. A *kommunikációs párolgást* természetes, viszont nehezen kontrollálható jelenségnek tekintem. A vízfelszín felett megjelenő kommunikációs pára tartalmazhat pozitív és negatív véleményeket egyaránt. A pára ellenére, ha a jéghegy kívülről látható része éles, a szervezet céljainak megfelelő képet mutat, alacsony szintű az image-re gyakorolt hatása. Abban az esetben, ha a szervezetről nagy mennyiségű, nem hiteles, torz információk, vélemények párolognak a felszínre, – például a munkatársakkal történő hiányos kommunikációból eredő pletykák hatására, – megindul a *kommunikációs ködképződés*, amelyet már negatív jelenséggként definiálok, mert eltakarhatja, vagy homályossá teheti az egyébként a szervezet által kommunikálni kívánt, a felszínen látható képet, így negatívan hat a kialakuló képmásra az image-ra. Ebből adódóan a szervezet (és annak menedzsmentje) nem fogja érteni az okát annak, hogy, miért ítéli meg a környezete másként, (mirror image) mint ő saját magát (self image). Az önmegítélésben *vakfolt* (Blindspot) keletkezik.

A vakfolt értelmezésében azt jelenti, amit a szervezet nem lát, másként lát, vagy nem akar látni (struccpolitika) önmagáról. Az arculat és image közti eltérés (CIMIX Difference) oka a hajójelentések (külső megítélés) és a bűvárjelentések (belső megítélés) szintjén végzett párhuzamos kutatások eredményeinek összehasonlításával, valamint a Corporate Design elemek, a kommunikációs (PR) eszközök és csatornák megfelelőségének vizsgálatával állapítható meg.

Az EEM és a PR funkcióiból adódóan a CIMIX tehát kiterjed a belső (internal) és a külső (external) közvéleményre egyaránt. A CIMIXDifference (CIMIX<sub>DI</sub>) azt mutatja, hogy a belső és külső közvélemény megítélése között mekkora mértékű az eltérés. Ha CIMIX<sub>in</sub> és CIMIX<sub>ex</sub> értékei azonosak, a Self és Tükör image szinkronban állnak egymással. A kifelé közvetített kép és a külső közvéleményben kialakult képmás egyező. Ha a viszonyszámok eltérőek, aszimmetria lép fel. Ha CIMIX<sub>ex</sub> > CIMIX<sub>in</sub> a külső közvélemény tudatában pozitívabb képmás alakul ki, mint a szervezetében.

A CIMIX<sub>ex</sub> kutatása klasszikus *PR (külső kommunikáció) feladat*. Ha CIMIX<sub>in</sub> > CIMIX<sub>ex</sub> a szervezet pozitívabban ítéli meg önmagát, mint külső környezete. A belső vélemények rétegződése a vezetői és munkatársi célcsoportok szegmentálásával érhető el. Így mutathatóak ki a vezetők és dolgozók közötti megítélési különbségek, a szervezet vakfoltjai, a lappangó nézetek, vélemények, attitűdök, kutatása EEM feladat.

A *mélytengeri szint* a külső és a belső közvélemény oldaláról egyaránt a feltételezések, és bejósolások „világa” például arról, hogyan reagálna a szervezet egy nem várt helyzetre. Hogyan „viselkedne” pénzügyi válság, vagy más jellegű katasztrófa esetén? A menedzsment felelőssége, hogy legyenek átgondolt cselekvési és kommunikációs tervei a váratlan események kezelésére is. Minden szervezet esetében annak profilja, funkciója, társadalmi szerepvállalási mértéke határozza meg, hogy szükséges-e mérni a mélytengeri szintet. A folyamat eredményét rendszeresen mérni kell. Ennek tükrében lehet tudatosan fejleszteni a szervezet gyenge pontjait. Az értékek közti eltérésből állapíthatóak meg, a szervezet (belső környezet) önmagáról alkotott képének és a közvélemény megítélésének azonosságai és különbözőségei. A mérési eredmények összesítési módját az 1. számú táblázat mutatja be.

1. táblázat: CorporateIdentity–Image Index (CIMIX) számítás

HAJÓJELENTÉSEK szintje	CIMIX internal		CIMIX external		DI érték eltérés
<b>Súlypontok:</b> A látható Corporate Design elemek, a kifelé kommunikált filozófia, termék- és szolgáltatás-minőség, tudás, tettek, cselekvések.	CORPORATE IDENTITY (CI) értékek		CORPORATE IMAGE értékek		
	Beosztottak		Ügyfelek		
	Vezetők		Tulajdonosok		
	Dolgozói képviselők		Döntéshozók		
			Média		
CIMIX DI 1 Σ					
Kommunikációs kód:					
BÚVÁRJELENTÉSEK szintje	CIMIX internal		CIMIX external		DI érték eltérés
<b>Súlypontok:</b> A kívülről kevésbé látható, szándékoltan vagy szándékolatlanul rejtett terület: stratégia, közös értékrend, erőforrás-ellátottság, struktúra, vezetői stílus, konfliktusok.	CORPORATE IDENTITY (CI) értékek		CORPORATE IMAGE értékek		
	Beosztottak		Ügyfelek		
	Vezetők		Tulajdonosok		
	Dolgozói képviselők		Döntéshozók		
			Média		
CIMIX DI 2 Σ					
Kommunikációs pára:					
Blindspot:					
MÉLYTENGERI JELENTÉSEK szintje	CIMIX internal		CIMIX external		DI érték eltérés
A szervezet profiljától, funkciójától, társadalmi szerepétől függően szükséges a vizsgálata.	CORPORATE IDENTITY (CI) értékek		CORPORATE IMAGE értékek		
	Vezetők		Ügyfelek		
	Beosztottak		Tulajdonosok		
	Dolgozói képviselők		Döntéshozók		
			Média		
CIMIX DI 3 Σ					
CIMIX DI Σ					

*Forrás: Gösi Imréné (Gösi Mariann) A szervezeti kultúra és szervezeti kommunikáció összefüggésének vizsgálata a Magyar Honvédségnél a CIMIX modell tükrében. ZMNE doktori (PhD) disszertáció 2011.*

### Következtetések

A szakirodalmi feltárásból megállapítható, hogy mind a szakírók, mind a tanácsadói szektor képviselői kiemelik a humán befolyásoló tényezők jelentőségét az akvizíciók sikerességében: „Az új vezetési módszerek, illetve tehetséges vezetők megszerzése révén megvalósuló változások elsősorban a szervezeti kultúrában, vezetési stílusban, a munkacsoportok hatékonyságában és a munkatársak elkötelezettségében, motiváltságában nyilvánulnak meg, fontos hatást gyakorolva a szervezet teljesítményére, eredményességére.” (Cégvezetés, 2001. 06. 01.) Az Europhoenix tanácsadói szerint: „Egy fúzió gyakran sokkal komplikáltabb tranzakció, mint egy felvásárlás. Az egyesült cég létrehozásának egyik

buktatója, ha a két egyesülő cég nagyon eltérő vállalati kultúrával rendelkezik, ami az egyesülést akadályozhatja. Egy fúzió csak kivételes esetben, de leginkább soha nem működik anélkül, hogy a vállalati kultúrákat összeolvasztanák.” (Europhoenix, 2015)

Az M&A tranzakció által létre jövő új vállalat számára kiemelten fontos a fenti megállapítások, valamint a megváltozott (kitágult) kommunikációs környezet elemzése, és az új helyzethez történő alkalmazkodás.



## 2. ábra: Növekvő multikulturális kommunikációs kockázatok az M&A tranzakció által létrejött új vállalat számára

*Forrás: Multikulturalitás a XXI. században, Tudományos Konferencia 2015. május 08. SZIE/GTK Gósi Mariann: A merger típusú cégösszeolvadások multikulturalitási kockázatokat érintő kommunikációs aspektusai, szekció előadás*

Az M&A tranzakciók jellemző softés kommunikációs gyengeségei többek között:

*A kétirányú kommunikáció hiánya:* A jól működő, hatékony belső kommunikáció elengedhetetlenül szükséges egy szervezet sikeres működéséhez. A kommunikáció hiánya a produktivitás csökkenését is okozhatja, mivel a dolgozók munkaidejük alatt igyekeznek minél több információhoz jutni, továbbá nem valós információk folyamatok indulhatnak el (*kommunikációs ködképződési veszély*) az új szervezeten belül, melyek ronthatják a munkahelyi morált, illetve fokozhatják a bizonytalanságot.

*Az új vállalati stratégia és jövőkép kommunikálásának hiánya:* A menedzsment általában rendelkezik stratégiával és jövőképpel, viszont a dolgozók ezt nem feltétlenül ismerik pontosan. Ahhoz, hogy a szervezet sikeres működése fenntartható legyen, *szükséges megfogalmazni az új vállalati jövőképet, azt megfelelő módon kommunikálni a szervezet tagjai felé*, ezzel közös célokat alkotni, amelyekkel a szervezet tagjai azonosulni tudnak. A jól megfogalmazott közös célok mellőzik a hangzatos szlogenek használatát, és helyettük a gyakorlati megvalósításra koncentrálnak.



*Az új elvárások tisztázásának hiánya:* kiemelt fontossággal bír, hogy a cégvezetés – különös tekintettel az új helyzetre – megfelelően kidolgozott, határozott, teljesíthető és egyértelmű követelményeket támasszon beosztottai irányába, ezzel is segítve a vállalkozás termelékenységének és versenyképességének javítását, az M&A tranzakció hosszú távú sikerességét.

*A szervezeti működési attitűd bizonytalansága:* a személyzet tagjainak és a környezetnek, az adott cég minden külső megnyilvánulásának egységesen fegyelmezettnak és professzionálisnak kell lennie.

*A soft szinergiák alacsony szintű hasznosulása az M&A projekt kereteiben:* az adott üzlet szükségleteinek számbavétele, a tevékenységek közti szinergiák legjobb hasznosítása, és hogy miként lehet jobban együttműködni az egyes szervezeti egységeknek.

*Abelső és külső kommunikációs üzleti megközelítések hiánya az M&A tevékenységekre vonatkozóan,* hogy a vállalat meg/újraerősítse reputációját az adott üzletágban, illetve annak multikulturális környezetében.



### 3. ábra: Az új vállalat kommunikációs kihívásai

*Forrás: Multikulturalitás a XXI. században, Tudományos Konferencia 2015. május 08. SZIE/GTK Gósi Mariann: A merger típusú cégösszeolvadások multikulturalitási kockázatokat érintő kommunikációs aspektusai, szekció előadás*

A modellen látható, hogy az új vállalkozásnak az újra formált CI és CD intenzív kommunikálása, a vállalati stratégia és jövőkép szervezet tagjai felét történő közvetítése, ezzel pedig a változásokhoz való alkalmazkodás hatékonyságának növelése kiemelt feladata.

A szervezeti szintű beavatkozásokat nem kizárólag a környezeti hatások mérséklése indokolja, hanem az új szervezet új működési sajátosságai is. Emellett fontos a pozitívumok hangsúlyozása, mint a szervezet iránti elkötelezettség mértéke, a vezetőségbe vetett bizalom



szintje, az elmozdulás egy új, közös, mindenki által elfogadható kultúra kialakításának irányába.

*Vezetői oldalról* azt kell felismertetni, hogy a formális vezetői funkciók megtartása mellett, (*menedzser szerepkör*) a hangsúlyt a *leader* szerepkörre szükséges áthelyezni. *Munkatársi oldalról* (adminisztráció, termelés, fizikai dolgozók) egy későbbi lépésként azt a paradigmaváltást szükséges elérni, hogy az eddigi kívülről érkező, felső-, közép szintről „irányított” (utasításos, ösztönző) működés erőteljes csökkenésével, főként a belülről fakadó motiváció, és leader jellegű egyéni működés az, amit a munkatársaktól a saját szintjükön és csoportjukban elvárnak, és vezetőik is hasonlóképpen fognak viselkedni. A „szerepvesztésből”, (vezetők) illetve a „szerepbővülésből” (munkatársak) adódó félelmek és belső ellenállás (az egyéni belüli szerepkonfliktus) bizonyos ideig természetesek, de meg kell tanulni legyőzni őket! Az *individualista* (egyéni érdek) központú szemléletfelváltása a *kollektivistá*, új „MI tudat”-tal, amelynek az alapja, a közösen újra formált (multikulturális) értékrend.

### Irodalomjegyzék:

1. Ashforth B. E. – Sluss D. M. – Harrison S. H. (2007): Socialization in organizational context, in Hodgkinson, G. P. and Ford, J. K. (szerk.): International review of industrial and organizational psychology, vol. 22 –70. p.
2. Balaton K. (szerk., 2006): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában című projektzáró tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT 42. 2006. április Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
3. Balogh Cs. (2005): Határon túli akvizíciós–fúziós folyamatok és mozgatórugói Pénzügyek és globalizáció SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2005. (Szerk.: Botos Katalin) JATE Press Szeged, 173–183. p.
4. Beyer J. M. – Hannah D. R. (2002): Building on the past: enacting established personal identities in a new work setting, Organization Science, 13(6), 636–652. p.
5. Boutellier R. – Gassmann O. – von Zedtwitz M. (2001): Managing Global Innovation. Uncovering the Secrets of Future Competitiveness. Second revised edition. Springer, Berlin, 165. p.
6. Boytha Gy.–Tóth T. (szerk.) (2010): Versenyjog. Budapest, PPKE JÁK, 192. p.
7. Brealy – Myers (1994): Modern vállalati pénzügyek I, II. Panem Kft. Budapest.
8. Bruner R. F. (2002): Does M&A Pay? A Survey of Evidence for the Decision-Maker. Social Science Research Network Electronic Paper Collection. <http://papers.ssrn.com/abstract=286054> Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia. Working Paper 01–23.
9. Cartwright S. – Cooper C. L. – Jordan J. (1995): Managerial Preferences in International Mergers and Acquisitions partners. Journal of Strategic Change 1995. 4. pp. 263–269. p.
10. Cartwright S. – Cooper C. L. (1996): Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating people and Cultures. 1996 Butterworth Heinemann.
11. Cégvezetés, 2001. 06. 01.: Cégvezetés 38. szám, 2001. június 1. Trendek rovat: A vállalategyesítések Magyarországon is folytatódnak. [cegvezetes.hu/2001/6/fuziok-es-felvasarlasok](http://cegvezetes.hu/2001/6/fuziok-es-felvasarlasok) A letöltés ideje: 2015. április 24.
12. Danbolt J. (2001): Cross-border acquisitions into the UK – An analysis of target company returns. University of Glasgow Department of Accounting and Finance. Glasgow.

13. Europhoenix (2015): Cégegyesülés, mint a felvásárlás alternatívája, [www.europhoenix.com/hu/node/713](http://www.europhoenix.com/hu/node/713)[www.europhoenix.hu](http://www.europhoenix.hu) Az Euro-Phoenix a vállalatfelvásárlás és a vállalati pénzügyi tanácsadás szakértője Közép-Európában és más fejlődő piacokon. Az Euro-Phoenix Csoport működését 1999-ben kezdte, jelenleg egy Nagy-Britanniában bejegyzett holdingon keresztül teljes egészében a cég menedzsmentjének tulajdonában áll. Irodái megtalálhatóak Magyarországon, Horvátországban és Romániában. Tapasztalata több mint 200 sikeresen lezárt tranzakcióra terjed ki. A letöltés ideje: 2015. április 24.
14. Heidrich B. (2002): Eladó a menyasszony? Vállalati összeolvadások és felvásárlások kulturális kihívásai. Vezetéstudomány. 33. évf. 5. szám, pp. 11–21. 13. p.
15. [http://edok.lib.uni-orvinus.hu/193/1/42\\_z%C3%A1r%C3%B3\\_balaton.pdf](http://edok.lib.uni-orvinus.hu/193/1/42_z%C3%A1r%C3%B3_balaton.pdf)
16. Ibarra H. (1999): Provisionalselves: experimenting with image and identity in professional adaptation, Administrative Science Quarterly, 764–791. p.
17. Jansen S. A. – Pohlmann N. (2000): Herausforderungen und Zumutungen: Das Human Resource Management bei Firmenzusammenschlüssen, Personalführung 2/2000, pp. 30–39. p.
18. Katits E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 456 pp. 97. p. (Közgazdasági és jogi kiadványok) ISBN 9632246756
19. Kende T.–Szűcs T. (2011): Bevezetés az Európai Unió politikáiba. Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 148. p.
20. King D. R. (2002): The State of Post Acquisition Performance Literature: Where to from Here? Indiana University at Bloomington School of Business Academy of Management Interactive Paper
21. Kleinert J. – Klodt H. (2002): Causes and Consequences of Merger Waves. Kiel Working Paper No. 1092. Kiel Institute of World Economics Kiel.
22. Leonard-Barton D. (1995): Well springs of knowledge – Building and sustaining the sources of innovation. Boston
23. Miskolci Bodnár P. (2011): A magyar versenyjog anyagi jogi szabályai. Miskolc, Novotni Kiadó, 153. p.
24. Mody A. – Negishi S. (2000): Cross-Border Mergers and Acquisitions in East Asia: Trends and Implications. World Bank's Foreign Investment Advisory Service PREM Network seminar. World Bank, Washington 2000.
25. Pratt M. G. – Rockmann K. W. – Kaufmann J. B. (2006): Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents, Academy of Management Journal, 49(2), 235–262. p.
26. Rudnák I. (2010): A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében – doktori (PhD) értekezés – Gödöllő, 32–35. p.
27. Sääntti R. (2001): How Cultures Interact in an International Merger. University of Tampere, Acta 819, Tampere, Finland 2001.
28. Szilágyi P. (2011): Fúziókontroll Magyarországon – Alapvetések. In: Tóth Tihamér – Szilágyi Pál (szerk.): A magyar versenyjog múltja és jövője - Jubileumi kötet a modern magyar versenyjog 20 éves fennállására. Budapest, PPKÉ JÁK, 151–152. p.
29. Tóth K. (2004): Szinergia és valóság: A felvásárlások vezetésének hatása a szinergiák realizálására. Ph.D. értekezés, BKÁE Gazdálkodástani Ph.D. program, Budapest, Kézirat
30. Vaara E. (1995): Making of Success and Failure in Mergers and Acquisitions.
31. Vaara E. (1999): Cultural Differences and Post-merger problems, Misconceptions and cognitive simplifications. Nordiske Organisationsstudier. 1999. 59–88. p.

32. Whish R. (2010): Versenyjog. Budapest, HVG-ORAC Lap-és Könyvkiadó Kft., 797. pp.
33. Zsupanekné P. I. (2011): A vállalati növekedés teoretikus és praktikus szemlélete doktori értekezés PTE, Pécs. 14. p.

## **EGYÜTT VAGY EGYMÁS MELLETT A MUNKAERŐPIACON: GENERÁCIÓS KÜLÖNBBSÉGEK A MUNKA VILÁGÁBAN**

TOGETHER OR SIDE BY SIDE IN THE LABOUR MARKET: GENERATIONAL  
DIFFERENCES IN THE WORKING LIFE

**Kurai Marianna<sup>1</sup>, Dr. Suhajda Csilla Judit<sup>2</sup>**

<sup>(1)</sup>emberi erőforrás tanácsadó 2. évf. hallgató, <sup>(2)</sup>tanársegéd  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem  
E-mail: [kurai.marianna@gmail.com](mailto:kurai.marianna@gmail.com), [suhajda.csilla@gtk.szie.hu](mailto:suhajda.csilla@gtk.szie.hu)

### **Összefoglalás**

Változó világunkban a technikai, technológiai fejlesztések, az innovációs törekvések térnyerése az élet elválaszthatatlan részeként jelennek meg és jellemzik mindennapjainkat, magában hordozva a generációs eltérések, ellentétek veszélyét. Munkánkban McCrindle (2012, 2014) és a Kelly Services vizsgálatai (2007, 2009, 2012) alapján a munka világában tapasztalható generációs feszültségek okainak és megnyilvánulási formáinak feltárását tűztük ki célul. A magyarázat megtalálása érdekében 3, gazdaságilag aktívnak tekinthető generációt vizsgáltunk kérdőíves felmérés keretében, amely során a kommunikáció terén jellemző eltérések, valamint az együttműködést és hatékony konfliktuskezelést akadályozó tényezők definiálására került sor. Az eredmények hasznosíthatóságát a generációs feszültségek mérsékléséül szolgáló jó gyakorlatok egy lehetséges módjának felvázolásával kívánjuk bizonyítani.

### **Abstract**

In our changing world the technology, technological development and innovation efforts appear as an essential part of life characterized by everyday life, but it involves the generational differences and the risk of conflicts. In our work based on McCrindle (2012, 2014) and Kelly studies (2007, 2009, 2012) the goal is to explore the causes and manifestations of the world of work generational tensions experienced. To find the explanation we were examined 3 economically active generation within the framework of the survey about the field of communication differences. By the results we hindering the effective cooperation and conflict resolution and show the best practices about reducing the generation differences.

**Kulcsszavak:** generáció, együttműködés, konfliktus, kommunikáció, jó gyakorlat

**JEL besorolás:** GE11

### **Bevezetés**

Felgyorsult körülöttünk a világ. A tudományos-technikai fejlődés innovatív törekvései miatt napjainkat jellemző gazdasági-társadalmi változások a versenyképesség és hatékonyság jegyében a fejlődés irányába mutatnak. A világban végbemenő globális folyamatok korszerű, a támasztott igények kielégítéséül szolgáló eljárások keretében megújulni képes gondolkodásmódot és ezzel összehangolt cselekvést kívánnak meg az alkalmazkodás érdekében. Ez a fajta elvárás, mint követendő irány vezeti az információs kor ösvényére lépő

társadmunkat egy tudásorientált, az emberi kognitív tőke kiaknázása által determinált új berendezkedési forma felé, amelyet egyszerűen tudásalapú társadalomként nevezhetünk meg.

A változások mindenkire és mindenre kihatnak, nem hagyva érintetlenül a világban munkálkodó embert sem. Az előremutató fejlesztő folyamatok következtében – a társadalmi ellátórendszerek színvonalának függvényében – az emberek hosszabb és egészségesebb életet élhetnek. A tudományos fejlődés e jótékony hatásának következtében, ezzel párhuzamosan a munkaerő-piaci aktív részvétel időtartama, azaz a nyugdíjazási korhatár is emelkedik, míg jelenünk oktatáspolitikai döntéseinek értelmében a tankötelezettségi kor 18 életévől 16-ra csökkent. (NKTV, 2011) Vagyis az emberek korábban kezdenek meg produktív tevékenységüket, viszont tovább is tartják fent gazdaságilag aktív státusukat a munkaerőpiacon. Ennek következtében a jelenleg hatályos jogszabályokat alapul véve 2015 első félévét tekintve a 16 és 62,5 év közötti, valamint bizonyos esetekben afölötti személyek alkothatják a munkavállalók csoportját hazánkban. A fennálló közel 46 évnyi különbségben pontosan 46 év folyamatosan változó, fejlődő tendenciája jelenik meg, amelynek keretében világunk átalakult. Ez a törekvés a felnövő, egymást követő nemzedékek életében is otthagyja nyomát, mintegy örökös alkalmazkodást kívánva meg a folyamatosan fejlődő folyamatok által támasztott követelményekhez. Az alkalmazkodás minősége ugyanakkor korántsem egységes

A tudományos-technikai forradalom életre hívta az innovatív fejlesztő folyamatokhoz történő alkalmazkodás minőségi szintjében megjelenő eltérések alapján a tipizálás egy sajátos formáját, a generációt. A generációs megközelítés azonban több mint pusztán a technikai-technológiai hozzáértés színvonalbeli különbségének leegyszerűsített váza. Az egyes generációk az őket sajátosan meghatározó korszellelem, azaz kohorsz-élmények (Almási, 2002) alapján magukban hordozzák, megtestesítik, a mindennapok során életre hívják és képviselik a maguk jellegzetes kultúráját. A mai munkaerőpiac tőlük lesz sokszínű, a generációs eltérésekben rejlő lehetőségek által korábban nem, vagy csak alig tapasztalt potenciálok elérési csatornáját nyitva meg a munkaadók számára. Ugyanakkor a különbségek nemcsak a lehetőségeket, hanem az esetleges veszélyeket is magukban hordozzák – az eltérő generációk találkozása sokszor nem minden problémától mentes.

Jelenleg 3 generáció aktív részvétele jellemzi a munkaerőpiacot. Ők a Strauss–Howe szerzőpáros generációs elméletére építő McCrindle Research (2012) kategorizálása alapján a baby-boom (1946-1964), X (1965-1979) és Y (1980-1994) nemzedék. Viszont megjegyzendő, hogy bár az egyes generációk meghatározása esetében a nemzedékek születési idő szerinti megjelenítésével találkozhatunk, a generációk nem biológiailag, hanem szociológiai értelemben különböztethetők meg egymástól. Az évszámok egy olyan körülbelül behatárolható tartalmat, generációs emlékeket (Törőcsik, 2003) foglalnak magukba, amellyel az egyes nemzedékek tagjai rendelkeznek. Ezek olyan nemzedékkovácsoló identitásélmények (imprinting), amelyek döntően jellemzik az adott generációt, viszont az infokommunikációs technológiával történő találkozás következtében a nemzedékek közötti ellentétek a különbségek következtében tovább nőttek. (Csepeli, 2006) Mark McCrindle (2014) átfogó generációs jellemzését alapul véve a nemzedékek hazai viszonyok szerinti meghatározására törekszünk, amelynek alapján azt az eltérő szocializációs környezetet igyekszünk bemutatni, aminek következtében jelenünk, így a munkaerőpiac is többgenerációsnak mondható. Tulajdonképpen a munkaerőpiac sokszínűségéül szolgáló magyarázat egyik aspektusának bemutatása tanulmányunk célja.

A munkaerőpiacon a munkahely, mint szocializációs közeg meghatározza a munkavállalók munkával kapcsolatos attitűdjét és eredményességét. Buda (1986) megfogalmazása szerint „a

szocializáció egy olyan interakciós folyamat, amelynek révén az egyén viselkedése úgy módosul, hogy megfeleljen a különböző társas rendszerek tagjai által vele szemben támasztott elvárásoknak”. A munkahelyi szocializáció ugyanakkor kettős tartalmat takar: a munkakörhöz való eredményes alkalmazkodáson túl lényeges a munkaszervezetbe történő sikeres beilleszkedés is. Ezt a folyamatot a munkahelyre történő belépés első pillanatától kezdve a munkatársakkal, kollégákkal kialakuló interperszonális kapcsolatok alakítják, amelyben jelentős szerepet kap a személyközi kommunikáció.

A kommunikáció az emberek közötti információcsere egyik legalapvetőbb módja, a közlés eszköze, így még ha nem is beszélünk, akkor is folyamatosan információt osztunk meg magunkról a nonverbális csatornák révén. A kommunikáció a személyek közötti interakciók, az emberi kapcsolatok meghatározó része.

Az információs forradalom innovációs törekvései a kommunikáció területén is átütő fejlesztéseket eredményeztek. A távközlés forradalmasítása által megvalósuló mobilitás következtében a kommunikáció tértől és időtől függetlenül kivitelezhetővé vált, amelynek alapot mindmáig az infokommunikációs technológiák (IKT) hálózati rendszere biztosít. (Castells, 2005) A közvetett, mediális, digitális alapú kommunikáció nyelve a multimédiás kifejezőmód. (Dessewffy, 2002) Ez a sajátos nyelvezet újabb, a kommunikáció közvetítésére alkalmas digitális csatornákat nyitott meg. Ilyen környezetnek tekinthető az elektronikus levelezés, az aszinkron és szinkron kommunikációt megvalósító csatornák és különböző hírcsoportok, a MUD, metavilág, illetve az interaktív videót és hangot is magába foglaló környezetek – írja Patricia Wallace (2006). Gyűjtését kiegészítendő szükségeszerű megemlíteni a közösségi oldalak hálózati rendszerét is, amely többfunkciós virtuális környezetként magába integráltan tartalmazhatja a felsoroltak mindegyikét.

Alkalmazott nyelvhasználatunkban eltérések mutathatók ki. A társas normák, konvenciók és a közvetítő közeg mind befolyással bírnak kommunikációnkra. (Wallace, 2006) Ebből adódóan feltételezhető, hogy az új típusú kommunikációs csatorna felhasználásának időbelisége, illetve minősége a valós idejű, szemtől szembe történő kommunikációra is kihatással lesz. Mindez az eltérő szocializációs környezet egy sajátos következménye, a generációs szakadék, a digitális rés meghatározó része. Jelenünk információs társadalmának folyamatosan változó kommunikációs környezete alkalmazkodást kíván meg mindenkitől, ugyanakkor az elvárásoknak történő megfelelés esetében az egyes, eltérő környezetben szocializálódott korcsoportok vonatkozásában különbségeket tapasztalhatunk. Mindez nemcsak a mindennapokban, de a munkahelyi szituációkban is tetten érhetőek. Kutatásunk aktualitását és indokoltságát az adja, hogy az egymás mellett elbeszélő, egymást meg nem értő generációk együttműködése olyan ellentétek és konfliktushelyzetek kialakulásához vezethet, amely a munkahelyi eredményesség és hatékonyság előnytelen működését indukálhatja.

### **Anyag és módszer**

Munkánkban a munkahelyeken tapasztalható generációs eltérésekből fakadó különbségeket vizsgáljuk első sorban az információs és kommunikációs technológiák használata szempontjából. Célunk a kommunikációs differenciák és preferenciák feltárásán túl az együttműködést befolyásoló tényezők felmérése. A munkahelyeken tapasztalható kulturális különbségeket az alábbi kérdések mellett vizsgáltuk:

- Az életkorból fakadó kulturális különbségek minden generáció számára érzékelhetőek?

- A munkahelyi szituációkban, ahol az azonos munkakört betöltők között azonos az elvárás életkortól függetlenül van-e releváns generációs különbség a kommunikációs csatornák és az IKT eszközök használata között?
- Milyen eszközök, módszerek segíthetik a multigenerációs munkahelyeket a sikerebb, hatékonyabb feladatellátásban?

Munkánk empirikus részében egy kvantitatív kérdőíves felmérés révén igyekszünk a munkahelyeken jelen lévő generációk között megfigyelhető esetleges konfliktusok forrását feltárni, majd az eredmények ismeretében a felmerülő esetleges problémák kezelésére a gyakorlatban is alkalmazható csoportos foglalkozások főbb témaköreit megállapítani.

A kikérdezés írásban történt (Kurai, 2015), a kérdőív mind papíralapon, mind pedig elektronikusan elérhető formában, a Google Drive űrlapkészítő alkalmazásának felhasználásával a kitöltők rendelkezésére állt. A strukturált kérdőív fő, illetve kiegészítő jellegű kérdéseket egyaránt tartalmazott, a nyitott kérdések mellett viszont inkább a zárt kérdések dominanciája volt meghatározó. A vizsgálat által elsősorban a kommunikációban feltételezhetően fennálló különbségek bizonyítására törekedtünk, illetve mindemellett azoknak a tényezőknek a feltárását tűztük ki célul, amelyek a többgenerációs munkahelyi környezetben az eltérő nemzedékre tartozó munkavállalók együttműködésében befolyásoló hatással lehetnek.

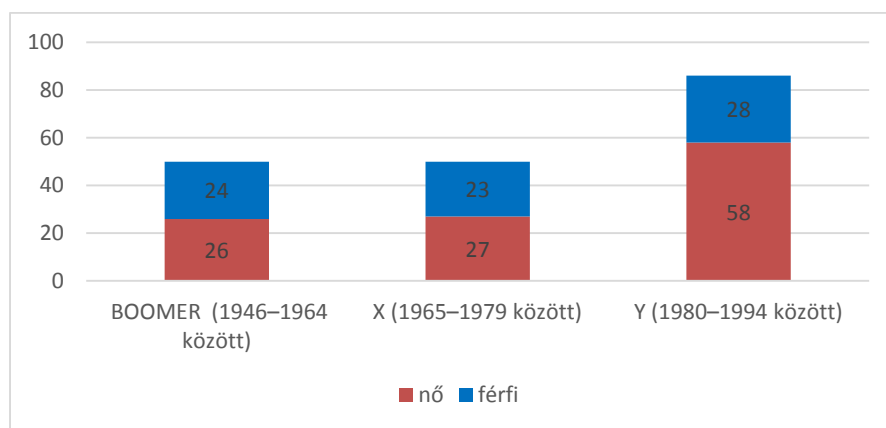
A kérdőívet a próbakérdezést követve a közreműködők anonim módon tölthették ki. A vizsgálat mintáját a McCrindle Research (2012) alapján meghatározott baby-boom, X és Y nemzedék gazdaságilag aktív tagjai alkották. Az adatfelvételi időszak során összesen 186 darab értékelhető kérdőív érkezett vissza. A feldolgozás az IBM SPSS Statistics 20, illetve a Microsoft Office Excel 2007 programok használatával történt. Az eredmények egyváltozós elemzések, valamint összefüggés vizsgálatok által kerültek értelmezésre, míg a nyitott kérdések esetében a tartalomelemzés módszerét alkalmaztuk. Ez utóbbi esetben a kapott válaszok vizualizálása a Tagxedo online elérhető szöveghő generátor felhasználásával ment végbe, míg a zárt kérdések eredményei táblázatok és diagramok formájában kerültek átkonvertálásra.

## Eredmények

### *A minta összetétele*

A kérdőív kiegészítő, elsősorban demográfiai jellegű kérdéseiből a minta összetételével kapcsolatban kapunk információkat. A vizsgálatban összesen 186 személy vett részt, amelynek megoszlását az 1. sz. ábra mutatja. Az eredmények alapján láthatjuk, hogy az 50 boomer kitöltő esetében 26 nő (23,4%) és 24 férfi (32%) vett részt a felmérésben. A szintén 50 kitöltőt számláló X-esek kapcsán 27 nő (24,3%) és 23 férfi (30,7%), míg a 86 fő Y-os válaszadó közül 58 nő (52,3%) és 28 férfi (37,3%) működött közre a vizsgálatban.

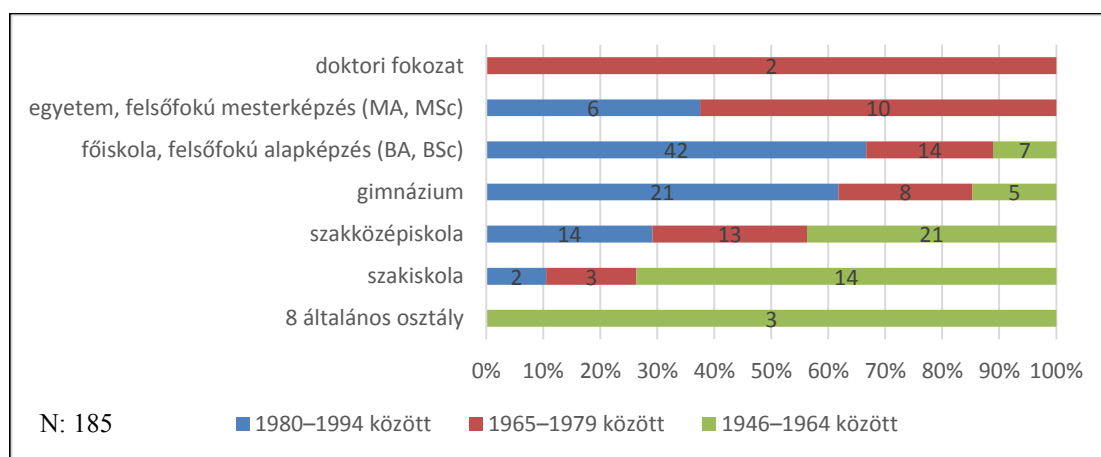




6. ábra: Válaszadók generáció és nem szerinti megoszlása (N=186)

A kitöltők lakóhellyel kapcsolatos megoszlásáról elmondható, hogy a közreműködők jelentős része, 53 fő (29%) fővárosi lakos, míg 34-en (18%) megyei jogú városban laknak. További 65 fő (35%) lakhelyének a várost jelölte be, míg 34-en (18%) községben laknak.

A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségének megoszlását a 2. ábra mutatja be.



2. ábra: Generációk legmagasabb, befejezett iskolai végzettség szerinti gyakorisága

A 2. ábra adatai alapján látható, hogy a legidősebb, a baby-boom generáció esetében 3 fő az általános iskola első 8 osztályát végezte el, 14-en pedig szakiskolai képzésben vettek részt. A boomerek közül 26-an érettségit szereztek, 21 fő szakközépiskolában még további 5 fő ezt gimnáziumban teljesítette. Esetükben mindösszesen csak 7-en rendelkeznek felsőfokú végzettséggel, ők főiskolán szereztek diplomát. Az X generáció adatait elemezve már azt mondhatjuk, hogy esetükben magasabb a felsőbb osztályokat végzetek részvételi gyakorisága. 3-an szakiskolát végeztek, míg 13-an szakközépiskolában, 8-an pedig gimnáziumban érettségiztek. 14-en főiskolát, 10-en pedig egyetemet teljesítettek, további 2 fő doktori fokozatot abszolvált. A gyakorisági adatokat egymáshoz viszonyítva azt mondhatjuk, hogy az Y generáció esetében a legmagasabb a felsőfokú oktatásban résztvevők száma. A legfiatalabb nemzedék esetében mindösszesen csak 2-en végeztek szakiskolát. 14-en szakközépiskolában, míg 21-en gimnáziumban szereztek meg aktuálisan legmagasabb, befejezett iskolai végzettségüket. Az Y-osok több mint fele viszont felsőfokú végzettséggel rendelkezik, 42-en felsőfokú alapképzésen, míg 6-an mesterképzésen szereztek diplomát.

*Munkaerő-piaci adatok*

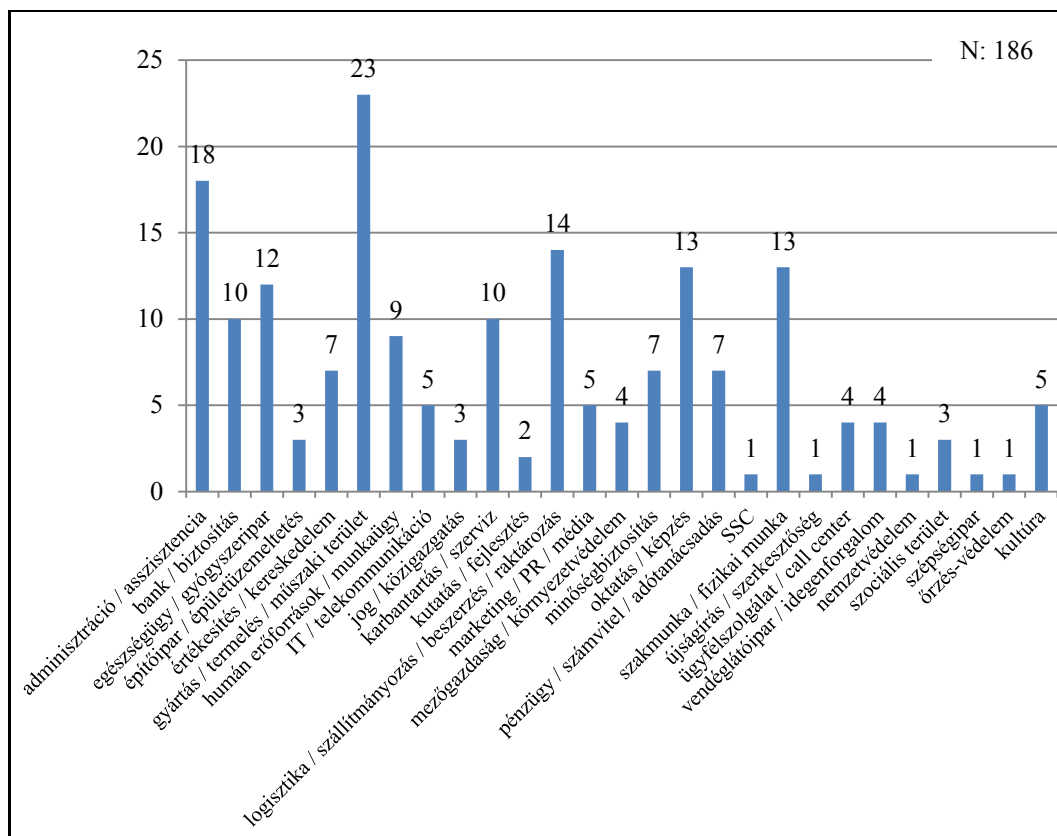
Fontosnak tartottuk, hogy a kitöltők munkaerő-piaci helyzetével kapcsolatban is információt szerezzünk. A minta e célú részletesebb megismerését segíti elő a tanulmány 1. sz. táblázatának áttekintése.

*1. táblázat: Generációk munkaerő-piaci státus szerinti gyakorisága és megoszlása*

		N: 186		
Generáció	Munkaerő-piaci státus	Gyakoriság	Százalék	Halmazott százalék
1946–1964 között	alkalmazott	47	94,0	94,0
	vállalkozó	1	2,0	96,0
	álláskereső	2	4,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	
1965–1979 között	alkalmazott	46	92,0	92,0
	vállalkozó	4	8,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	
1980–1994 között	alkalmazott	78	90,7	90,7
	vállalkozó	2	2,3	93,0
	álláskereső	6	7,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100,0</b>	

Az adatok alapján az egyes generációk munkaerő-piaci státusával kapcsolatos gyakoriságát és százalékos megoszlását szemlélhetjük meg. A táblázat eredménye szerint látható, hogy a résztvevők döntő többsége a kitöltés idejében alkalmazotti jogviszonyban állt. A boomerek esetében 47 fő (94%) foglalkoztatott, 1 fő (2%) vállalkozó és 2 fő (4%) álláskereső nevezhető meg. Az X-esek esetében 46 (92%) alkalmazott, míg 4 fő (8%) vállalkozó vett részt a vizsgálatban. A legfiatalabb generáció esetében 78-an (90,7%) álltak foglalkoztatásban a lekérdezéskor, míg 2 fő (2,3%) vállalkozó és 6 fő (7%) álláskereső is részt vett a kitöltésben.

Az eddigi eredmények alapján is látható, hogy a vizsgálatba bevont személyek összetétele, elég sokszínűnek mondható. A további differenciálás érdekében arra kértük a közreműködőket, hogy jelöljék meg azt a területet, ahol jelenleg foglalkoztatásban állnak, vagy legutóbb munkaviszonnyal rendelkeztek. A válaszadásban a minta egésze, vagyis mind a 186 fő kitöltő résztvett. Az eredményeket a 2. sz. ábra jeleníti meg.



7. ábra: Minta gyakorisága foglalkoztatási területek szerint

A kitöltők összesen 27 területet jelöltek meg. A válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a legtöbben, 23-an a gyártás / termelés / műszaki területen működnek, míg valamivel kevesebben, 18-an az adminisztráció / asszisztencia kategóriát nevezték meg. Gyakoriság szempontjából a kitöltők esetében a harmadik helyen a logisztika / szállítmányozás / beszerzés / raktározás terület áll 14 fő válasza alapján. A kitöltők közül a legkevesebben, mindösszesen 1-1 fő az őrzés-védelem, szépségipar, nemzetvédelem, újság / szerkesztőség és az SSC területen dolgozik. További 2 fő a kutatás / fejlesztést jelölte meg, míg 3-an a szociális, jog / közigazgatás, valamint az építőipar / épületüzemeltetés területen vállaltak munkát. Az adatok alapján továbbá azt is fontos kiemelni, hogy a 8 fő, kitöltés idejében álláskereső személy esetében a 6 Y generációba tartozó munkanélküli kitöltő is már állt foglalkozásban, a kitöltés során azt a munkaterületet emelték ki, ahol legutóbb munkaviszonnyal rendelkeztek.

A 2. sz. táblázat alapján az egyes generációk munkatapasztalati év szerinti áttekintésére nyílik lehetőség.

2. táblázat: Munkatapasztalati évek átlaga generációnként

N: 186					
Generáció	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
1946–1964 között	50	30	51	34,88	3,324
1965–1979 között	50	6	30	19,82	5,248
1980–1994 között	86	1	16	4,42	3,644

A táblázat adatai alapján láthatjuk, hogy a legidősebb baby-boom generáció esetében 30 és 51 év között van a munkával eltöltött időszak, amely átlagosan 34,88 évet jelent. Az X-esek

kapcsán ez az érték 6 és 30 év között határozható meg, amely átlagosan 19,82 év. A legfiatalabb nemzedék esetében a 4,42-es átlag a minimum 1 és maximum 16 év alapján számítható ki. Továbbá érdemes azt kiemelni, hogy amíg az X és a baby-boom generáció esetében pontos váltást láthatunk, addig az Y és az X között ez már egy csúszással jelenik meg. Azaz az X-eseknél már megjelenik az oktatási időszak kiszélesedése, így fordulhat elő az, hogy az Y-osok egyes tagjai az évek tekintetében több tapasztalattal rendelkeznek a munka szempontjából.

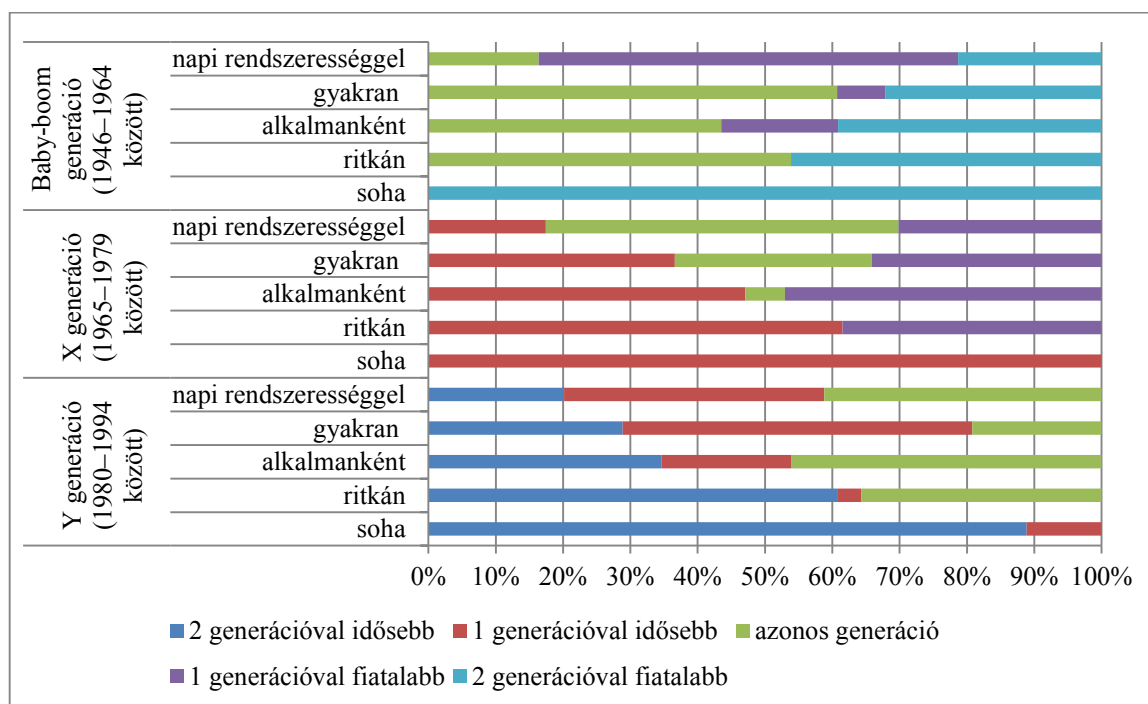
A konkrét munkahelyi kapcsolatok és a környezet jobb megismerése érdekében arról is szerettünk volna információt kapni, hogy a kitöltők hány fő közvetlen munkatárssal dolgoznak együtt. A 3. sz. táblázat adatai alapján erről nyerhetünk tájékoztatást generációs bontásban.

3. táblázat: Munkatársak számának alakulása generációnként

						N: 186
Generáció:	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás	
1946–1964 között	50	1	110	13,92	17,319	
1965–1979 között	50	0	320	18,10	44,643	
1980–1994 között	86	0	300	14,47	32,894	

Az eredményeket összességében elemezve elmondható, hogy a kitöltésben közreműködők átlagosan több mint 10 fő közvetlen munkatárssal dolgoznak együtt, ugyanakkor az Y és az X generáció esetében van olyan válaszadó is, aki jellemzően egyedül végzi munkatevékenységét.

Az előző kérdést mintegy kiegészítendő, azt is igyekeztük feltárni, hogy az egyes generációk egymással milyen gyakorisággal dolgoznak együtt. A kapott válaszokat a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra: Az egyes generációkhoz tartozó válaszadók munkatársainak összetétele

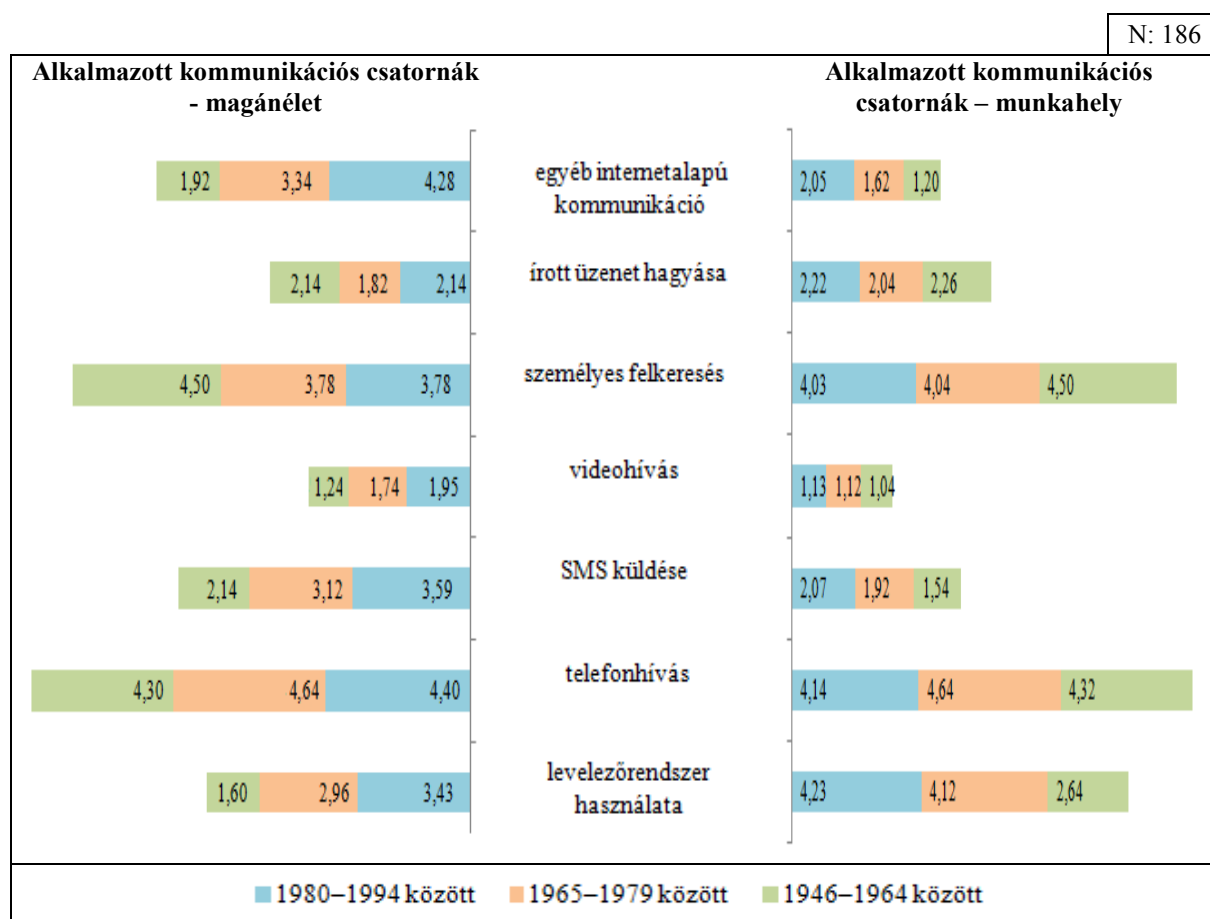
A 4. ábra eredményeit elemezve levonhatjuk azt a következtetést, hogy az egyes generációk a boomerek kivételével leggyakrabban a saját nemzedékükbe tartozó munkatársakkal dolgoznak

együtt. A legidősebb nemzedék esetében ez az X generációs kollegákat jelenti. Továbbá azt is láthatjuk, hogy az Y és az X generáció találkozása a munkahelyi szituációk keretében szintén jelentős, ugyanakkor megemlítendő, hogy a legfiatalabb és a legidősebb nemzedék tagjai működnek együtt legkevésbé a munka világában. Fontos megállapítás továbbá, hogy az X-esek mint köztes generáció emelhető ki, ami a két véglet közötti átmenetként határozható meg. Ez az adatok értelmében azt jelenti, hogy ez a nemzedék bizonyos esetekben a boomerekkel, bizonyos esetekben pedig az Y-osokkal dolgozik együtt rendszeresebben. Harmadrészt az eredmények arra is engednek következtetni, hogy a mai munkaerőpiacon a baby-boom nemzedék van legkevesebb számban jelen, szemben a másik két nemzedékkel.

### Kommunikáció

Tanulmányunk kiemelt részét képezi a kommunikáció vizsgálata, amelynek keretében az alkalmazott kommunikációs csatornáknak tapasztalható különbségek meghatározására törekedtünk. A vizsgálat ezen részének lefolytatásához a Kelly Services (2007, 2009, 2012) korábbi eredményeiből indultunk ki, ezt továbbgondolva, valamint Wallace (2006) munkáját felhasználva törekedtünk a kommunikációs csatornák meghatározására.

A tanulmány 5. sz. ábráján a magánéletben, illetve a munkahelyen alkalmazott csatornák gyakoriságával kapcsolatban kaphatunk információkat generációs összehasonlításban.



5. ábra: Generációk által alkalmazott kommunikációs csatornák szemléltetése  
Forrás: Kurai, 2015.

Az eredmények egy ötfokozatú skála értékeinek átlagait jelenítik meg. Az ábra alapján megfigyelhetők a kommunikációs csatorna alkalmazásában tapasztalható különbségek. Ezek alapján általánosságban megfogalmazható egy tendencia, amely a fiatalabb nemzedékektől az idősebbek felé haladva egyre intenzívebb felhasználást jelenít meg a digitális csatornák vonatkozásában. Ugyanakkor megemlítendő, hogy a köztes, X generáció a korábban már tapasztaltak szerint átmenetet képez a másik két nemzedék között, másfelől bizonyos mediális csatornák alkalmazása esetükben jellemzőbb, mint az Y nemzedéknél.

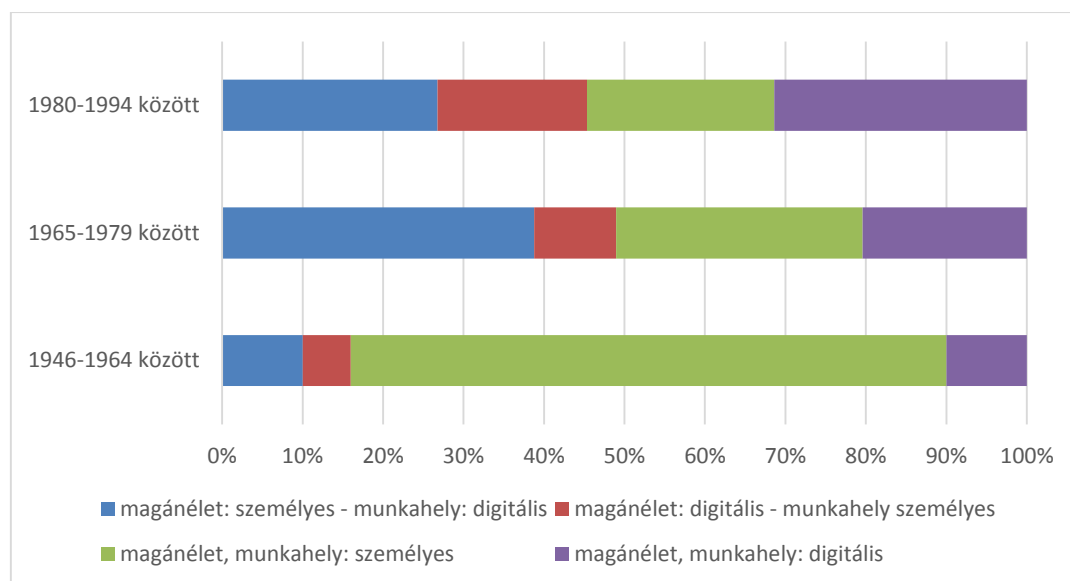
A generációs preferenciák összefoglaló 6. ábránk is e tendenciára hívja fel a figyelmet. Az adatok statisztikai elemzése révén pedig megállapítható a szignifikáns kapcsolat is. Ennek értelmében a digitális csatornák alkalmazásának intenzitása a fiatalabb generációk felé haladva nő.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,076 <sup>a</sup>	6	,000
Likelihood Ratio	40,543	6	,000
Linear-by-Linear Association	,955	1	,329
N of Valid Cases	185		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,36.

Forrás: Kurai, 2015.



6. ábra: Generációk által preferált kommunikáció

### Generációk a munka világában

A vizsgálat utolsó részében a többgenerációs munkahelyi környezet került fókuszba. Célunk annak kiderítése volt, hogy vajon az egyes generációk milyen vélekedéssel is vannak e kérdés tekintetében, ezért elsősorban nyitott kérdések megfogalmazását alkalmaztuk. A kapott válaszok tartalmát a 7. ábra szófelhője szemlélteti. Összességében azt mondhatjuk, hogy a kitöltők döntően a válaszadás során két generációval foglalkoztak: ők a legidősebb baby-boom (1946–1964 között) és a legfiatalabb Y (1980–1994 között) nemzedék.



**7. ábra: Tapasztalatok az eltérő generációk tagjainak együttműködésével kapcsolatban**  
*Forrás: Kurai, 2015*

Az eredmények tartalmi elemzése alapján megállapíthatjuk, hogy a kitöltők egy jelentős része kifejezetten hasznosnak tartja, ha több generáció dolgozik együtt. Véleményük szerint a fiatalok és az idősek nemzedéke kiegészíti egymást, az idősek tapasztalatukkal, a fiatalok pedig friss, naprakész tudásukkal tudják előmozdítani a munkavégzést. Azonban a pozitívumok mellett nehézségek is megfogalmazásra kerültek a válaszokban: a válaszadók meghatározó része a fiatal és az idős generáció közötti ellentétekről osztotta meg tapasztalatait. Véleményük szerint jellemzőbb a nézeteltérés és a konfliktus a két nemzedék között, mint a köztes vagy az azonos generáció tagjaival. Ennek forrását a személyiségbeli jellemzőknek, az eltérő gondolkodásmódnak és vallott nézeteknek tulajdonították. A nézeteltérések legfőbb okának pedig a kommunikációban tapasztalható különbségeket tartották, hiszen ahogy írták, „...*az alkalmazott kommunikáció, a stílus, a szóhasználat nehezíti az együttműködést*”.

A vizsgálat során rákérdeztünk arra is, hogy vajon a kitöltők tapasztaltak-e már munkakörnyezetükben generációk közötti ellentétet. Az eredményeket a tanulmány 6. sz. táblázata szemlélteti, amely alapján elmondható, hogy a közreműködők meghatározó része, 137 fő (73,7%) már találkozott ezzel. Ha generációs bontásban közelítjük meg a kérdést, akkor elmondhatjuk, hogy a munka világában eltöltött időszak emelkedésével nő a generációs ellentétet tapasztalók aránya is.

4. táblázat: Tapasztalt generációs ellentét gyakorisága és megoszlása generációnként

			N: 186
Születési év	Generációs ellenét		Total
	igen	nem	
1946–1964 között	42	8	50
	84,0%	16,0%	100,0%
1965–1979 között	37	13	50
	74,0%	26,0%	100,0%
1980–1994 között	58	28	86
	67,4%	32,6%	100,0%
Total	137	49	186
	73,7%	26,3%	100,0%

A vizsgálat zárásaként azt szerettük volna megtudni, hogy egyrészt a kitöltők tapasztaltak-e már bármiféle olyan intézkedést a munkaadók részéről, amellyel a többgenerációs munkahelyek működését kívánták támogatni, másfelől arra is szerettünk volna választ kapni, hogy a kitöltők mennyire tartják fontosnak az erre irányuló figyelem tanúsítását. Az első kérdés



esetében a válaszadók majdhogynem mindegyike azon a véleményen volt, hogy a munkaadó felől ezzel kapcsolatos intézkedéssel még nem találkozott. Összességében elmondhatjuk, hogy a kérdőíves vizsgálatban résztvevők döntő többsége egyáltalán nem tapasztalta, hogy a munkáltatója valamilyen formában külön foglalkozott volna ezzel a helyzettel, noha munkahelyükön jelenleg is több generáció dolgozik együtt, egymás mellett. A generációs különbségekkel kapcsolatban példaként volt, aki az IKT eszközök használatát hozta (munkahelyén a fiatalabbak dolgoznak azokkal, míg az idősebbek kevésbé), míg más arról számolt be, hogy a nehezebb, megerőltetőbb fizikai munkát szintén a fiatalabb nemzedék tagjai látják el. Ugyanakkor munkáltatói megoldásként az idősebb és a fiatalabb generációk munkahelyen külön irodába történő szegregálását is jelezték a válaszadók.



8. ábra: Többgenerációs munkahelyek működésére irányuló külön figyelemmel kapcsolatos vélemények

Forrás: Kurai, 2015.

Biztató ugyanakkor, hogy a többgenerációs munkahelyek működésére való igény a munkavállalók részéről adott. A 8. ábra szófelhőjében az adott válaszok tartalma tekinthető át. A válaszadók ezzel kapcsolatban elsősorban az együtt dolgozó generációk kommunikációs fejlesztését tartják számottevőnek, amelynek trenírozásával a konfliktusok száma csökkenthető, míg az együttműködés a nemzedékek között javítható. A befektetések megtérülését a hatékonyság és az eredményesség fokozásában látják biztosítottak.

## Következtetések

Munkánkban a munkahelyeken tapasztalható kulturális, első sorban a generációs különbségekből fakadó esetleges együttműködést nehezítő körülmények feltárására törekedtünk, kiemelt figyelmet fordítva az információs és kommunikációs eszközök használatára.

Empirikus kutatásunk eredményeként megállapítható, hogy generációs különbségek munkahelyi szituációkban is érzékelhetők, bár eltérő minőségben. A válaszadók többsége látja és érzékeli az életkorból és szocializációs közegből fakadó generációs különbségeket, azonban ezek ellentétként való megélése az életkor előrehaladásával növekszik.

Az adatok elemzése alapján ugyanakkor látható, hogy szignifikáns különbségek tapasztalhatóak az egyes generációk között az általuk használt kommunikációs csatornák és IKT eszközök között, amely nem csak a munkahelyi szituációkban, de a magánéletben is eltérő. Az új típusú kommunikációs kultúra felhasználása elsősorban a fiatalabb nemzedékek munkavállalói esetében kiemelkedő. Az úgynevezett futószalag-effektus, vagyis a veszteség

veszélye elsősorban rájuk nézve meghatározó, amelynek következményei az alkalmazott kommunikációra is kihatással lesznek. (Eriksen, 2002 id. Tari, 2011)

A multigenerációs munkahelyeken a munkáltatók kevésbé foglalkoznak az eltérésekből fakadó esetleges problémák, konfliktusok megelőzésével, viszonylag kevesen ismerik fel ennek pozitív és negatív hatásait. Meglátásunk szerint ugyanakkor a konfliktusok elkerülése szegregációval hosszú távon nem jelent megoldást.

Ebből adódóan tartjuk fontosnak egy olyan jó gyakorlat kidolgozását és a munkahelyi szervezetfejlesztésben történő bevezetését, amely az egyes generációk eltérő szocializációs környezetéhez igazítottan a munkahelyi együttműködés fejlesztésének produktív részeként hozzájárulhat a szervezeti hatékonyság és eredményesség biztosításához. Mindennek alapját a 3K (kommunikáció, kooperáció, konfliktuskezelés) trenírozását megvalósító olyan strukturált csoportfoglalkozásban látjuk biztosítva, amely által a kommunikáció kulcsképeség fejlesztésére helyezett hangsúly következtében a konstruktív konfliktuskezelés és a kölcsönös együttműködés feltételei a többgenerációs munkahelyi környezetben megvalósíthatók, illetve tovább fokozhatók. Ezáltal a generációk képviselte munkahelyi sokszínűség legoptimálisabb formában történő felhasználása kivitelezhető.

### Irodalomjegyzék

1. Almási M. (2002): Korszellem v@dászat. Budapest, Helikon Kiadó, 251 p., ISBN 963-208-776-3
2. Buda B. (1986): A személyiségfejlődés és a nevelés szociálpszichológiája. Tankönyvkiadó, Budapest, 323 p., ISBN: 963-179-304-4
3. Castells, M. (2005): Az információ kora. Gazdaság, társadalom és kultúra. *A hálózati társadalom kialakulása*. I. kötet, Budapest, Gondolat–Infonia, 662 p. ISBN 963-9567-93-0
4. Csepeli Gy. (2006): A jövőbe vesztett generáció. In: Csepeli Gy. – Kígyós É. – Popper P.: Magára hagyott generációk. Fiatalok és öregek a XXI. században. Budapest, Saxum Kiadó, 160. p. 7-52. p. ISBN 963-7168-51-6
5. Dessewffy T. (2002): A kocka el van veszve. Kockázat, káosz és média az Információs Korban. Budapest, Infonia–Aula, 212 p. ISBN 963-9345-84-9
6. Kelly Services (2007): A magyar munkavállalók és az Internet – intenzív használat, növekvő produktivitás. <http://kellyservices.hu/HU/Cegunkrol/A-magyar-munkavallalok-es-az-Internet/#.VUNWafAppzW> (2015. 05. 01.)
7. Kelly Services (2009): Egy nemzetközi munkaerő-piaci felmérés szerint a generációs különbségek kezelésénél kulcsfontosságú a kommunikáció és a jutalmazás kérdése. [http://kellyservices.hu/HU/Cegunkrol/A-generacios-kulonbsegek-kezelesenel-kulcsfontossagu-a-kommunikacio-es-a-jutalmazas-kerdese/#.VUNoG\\_AppzW](http://kellyservices.hu/HU/Cegunkrol/A-generacios-kulonbsegek-kezelesenel-kulcsfontossagu-a-kommunikacio-es-a-jutalmazas-kerdese/#.VUNoG_AppzW) (2015. 05. 01.)
8. Kelly Services (2012): A közösségi média egyre inkább áthatja a magyarországi munkahelyeket, nem kis aggodalmat keltve a munkaadók körében a termelékenységre gyakorolt hatásában, mutat rá a Kelly Services® éves felmérése. <http://kellyservices.hu/HU/KGWI-kozossegi-media-a-munkahelyen-2012/#.VUNWBfAppzV> (2015. 05. 01.)
9. Kurai M. (2015): Generációs különbségek a munkaerőpiacon. A tudományos-technikai fejlődés és a generációs szakadék összefüggésének megnyilvánulási formái a munkahelyi szituációkban, különös tekintettel a kommunikáció és az IKT használat vonatkozásában. Diplomadolgozat Gödöllő, SZIE-GTK, TTI

10. McCrindle, M. (2014): The ABC of XYZ. Understanding the global generations. McCrindle Research Pty Ltd, Bella Vista, Australia 37 p. ISBN: 978 0 9924839 0 6
11. McCrindle Research (2012): Generations Defined. <http://mccrindle.com.au/resources/Generations-Defined-Sociologically.pdf> (2015.04.30.)
12. NKTV (2011): 2011. évi CXCV törvény a nemzeti köznevelésről.
13. Tari A. (2011): Z generáció. Budapest, Tericum Kiadó, 348 p. ISBN 978-963-9633-92-6
14. Törőcsik M. (2003): Előszó a magyar kiadáshoz. In: Smith, J. W. – Clurman, A.: Generációk, márkák, célcsoportok. Marketingeseknek a nemzedékek célpiacairól. (A Yankelovich-riport). Budapest, Geomédia Kiadó, 326 p. 7-16. p. ISBN 963-9508-03-9
15. Wallace, P. (2006): Az internet pszichológiája. Budapest, Osiris Kiadó, 312 p. ISBN 963-389-592-8